

Sirpa Siik

DIGITALISAATION HYÖDYNTÄMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ

Pipelife Finland Oy

DIGITALISAATION HYÖDYNTÄMINEN PEREHDYTTÄMISESSÄ

Pipelife Finland Oy

Sirpa Siik
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sirpa Siik

Opinnäytetyön nimi: Digitalisaation hyödyntäminen perehdyttämisessä

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 59 + 3

Digitalisaatio toimii yhtenä aikamme suurimmista muutosvoimista. Digitalisaatio koskettaa kaikkia yrityksen tasoja ja toimintoja. Samalla se auttaa yrityksiä uudistamaan yrityksen strategiaa ja toimintamalleja. Digitalisaatio kytkeytyy monin tavoin henkilöstöasioihin - digitaaliset palvelut muovaavat nykyisten ja uusien työntekijöiden käsitystä yrityksestä toimijana ja työnantajana. Yritysjohtajien tulisikin nähdä digitalisaatio työkaluna, jonka avulla eri toimintoja voidaan kehittää. Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin digitalisaation hyötyihin osana perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön aiheena on digitalisaation hyödyntäminen perehdyttämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaation perehdytyksen nykytilaa, ja luoda yritykselle digitaalisen perehdyttämisen kehityssuunnitelma. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön raportin ja siinä esitetyt kehitysideat käyttöönsä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskisuuri muoviteollisuuden yritys Pipelife Finland Oy, ja tarve opinnäytetyölle on tullut toimeksiantajalta. Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyön luonteeseen kuuluu, että siinä etsitään käytännön ratkaisuja teorian ja tutkimuksen avulla. Työn tutkimusosiossa käsitellään henkilöstöjohtamista, perehdyttämisen prosessia ja digitalisaatiota yritystoiminnassa. Teoreettisen viitekehyksen keräämiseen on käytetty liiketalouden kirjallisuutta ja artikkeleita. Viitekehyksen keräämisen ja organisaatiossa suoritettujen haastattelujen jälkeen on kehitystyön osio, johon on koottu teorian ja tutkimuksen kehitysideat, sekä lopussa tekijän oma pohdinta. Haastattelut on suoritettu ryhmähaastatteluina, ja haastattelujen tavoitteena oli rakentaa näkemystä perehdytyksen nykytilasta, ja kerätä kehitysideoita siitä, miten toimintaa voitaisiin tehostaa digitalisaation avulla.

Tutkimuksessa käy ilmi, että yrityksen tapa johtaa vaikuttaa suuresti digitalisaation onnistumiseen. Tärkeintä digitalisaation johtamisessa on ymmärtää sen antamat mahdollisuudet omalle liiketoiminnalle. Tämän lisäksi johdolta vaaditaan kykyä tehdä tarvittavia päätöksiä ja toteuttaa niitä. Digitalisaatio ei muuta hyvän johtamisen perustaa, joka on ennen kaikkea ihmisten johtamista sellaisella tavalla, joka ohjaa heitä antamaan parastaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa todetaan myös, että hyvin hoidetulla perehdytyksellä on vaikutusta henkilön motivaatioon ja toiminnan laatuun. Digitaalisten työkalujen avulla vapautetaan perehdyttäjän työtä ja voidaan tasata perehdyttämisen laatua. Digitalisaation tulisi myös perehdytysprosessissa toimia ennen kaikkea toiminnan tehostajana ja arkea helpottavana tekijänä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, perehdytys, digitalisaatio, HR, HRM, tutkimuksellinen kehittämistyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Sirpa Siik

Title of thesis: Utilizing digitalization as part of the orientation

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 59 + 3

The topic of this thesis was to study the utilization of digitalization as part of the orientation process. Digitalization works as one of the biggest change forces of our time. Digitalization affects all levels and functions of a company. Digitalization also helps companies to reform their strategy and operating models. Business leaders should see digitalization as a tool that allows different functions to be developed. This thesis deepened the benefits of digitalization as part of the orientation process.

The purpose of this thesis was to study the present state of the organization's orientation and to create a digital development plan for the company. The theoretical framework for this thesis includes human resource management, orientation process and digitalization in business. The commissioner of this thesis is Pipelife Finland Oy, and hopefully this report gives development ideas to the organization in their orientation process.

This thesis was a research-based development work, and it was carried out with theory, interviews and development work. The interviews were conducted as a group interview, and the purpose of these interviews was to study the current state of orientation.

The study shows the importance of leadership in the digital transition. The most important thing in managing digitalization is to understand the opportunities it offers. Digitalization helps in employee orientation; it releases time from recurring activities to work, evens out the quality of orientation and acts as a tool for supervisory work. In the orientation process digitalization should, above all, act as an enhancer and a facilitator of everyday life. A very successful orientation can be seen directly in the quality of the products. It also increases employee motivation and contributes to the overall enjoyment of work.

Keywords: human resource management, HRM, HR, orientation, digitalization, research development work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutustapa	8
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	10
2.1	Toimeksiantajayritys ja henkilöstötoiminta	11
2.2	Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne.....	12
3	HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN.....	13
3.1	Henkilöstövoimavarat liiketoiminnassa.....	13
3.2	Henkilöstöjohtaminen ja organisaatiokulttuuri	14
3.3	Henkilöstösuunnittelu.....	16
3.4	Henkilöstöhankinta	17
3.5	Työmotivaation vaikutus henkilöstön tuottavuuteen	17
3.6	Perehdyttämisen yhteys yrityksen toimintakonseptiin ja strategiaan	19
3.7	Laadunhallinnan yhteys perehdyttämiseen	20
3.8	Digitalisaatio muuttaa johtamista	21
4	PEREHDYTTÄMINEN	23
4.1	Perehdyttämisen määritelmät ja tavoitteet	23
4.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	24
4.3	Perehdyttäminen prosessina	25
4.4	Perehdyttämisen toimintamallit	27
4.5	Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä	29
4.6	Välineitä perehdyttämiseen.....	29
4.7	Perinteisestä perehdytyksestä onboarding:iin	30
5	DIGITALISAATIO.....	32
5.1	Digitalisaatio käsitteenä	32
5.2	Digitalisaatio henkilöstöhallinnossa.....	34
5.3	Digitaalisuus henkilökunnan perehdyttämisessä	35
5.4	Tietoturva	36
5.5	Digitaalisen muutoksen jalkauttamisen haasteita	37
6	TUTKIMUSOSIO	39
6.1	Tutkinnallinen kehittämistyö.....	39

6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	40
6.3	Aineiston keruu.....	41
6.4	Aineiston analysointimenetelmä.....	42
6.5	Toteutuksen kuvaus.....	43
7	AINEISTON ANALYYSI	44
7.1	Perehdytysprosessi kohdeyrityksessä	44
7.2	Kehitettävää	45
7.3	Digitalisaation nykyinen käyttö.....	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	48
8.1	Materiaalin hajasijoittuneisuus ja perehdytyksen työtila	48
8.2	Perehdytysaikataulun automatisointi ja muistutus	49
8.3	Digitaalinen oppimisympäristö olemassa olevalla pohjalla	50
8.4	Onboarding.....	50
8.5	Portaat Paipiaffariksi	51
9	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat tänä päivänä jatkuvassa muutostilassa. Teknologian muuttuessa myös henkilöstöjohtamisen täytyy pysyä perässä — digitalisaation tuloa yrityksiin ei voida pysäyttää, ja yritysjohton on tärkeää huomioida digiajan tuomat uhkat sekä mahdollisuudet henkilöstöjohtamisessa. Hyvin johdetuissa organisaatioissa henkilöstö nähdään voimavarana, joka toiminnallaan tukee yrityksen strategiaa ja päämäärien saavuttamista. Henkilöstöjohtaminen on aina ihmisten johtamista, johon kuuluu työntekijän näkeminen kokonaisuutena. Sydänmaanlakan (2012, 235–236) mukaan tämän kaltaiset arvot ovat tulevaisuuden menestystekijöitä – älykkäissä organisaatioissa ymmärretään yrityksen menestyksen olevan riippuvainen osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta. Viitalan (2014,4) mukaan henkilöstöresurssit ovat yritykselle myös kilpailutekijä – yritys, jonka henkilöstö voi hyvin ja on osaavampi kuin kilpailijalla, menestyy paremmin. Arvojohdetuissa yrityksissä henkilöstöhankintaa ohjaa yrityksen kulttuuri, ja työntekijöiden tutustuttaminen yrityksen toimintaan aloitetaankin usein jo rekrytointivaiheessa. Yleisimmin tämä tarkoittaa yrityksen arvojen avaamista esimerkiksi työnhakuilmoituksessa.

Lainsäädäntö, laadulliset vaatimukset, organisaatiokulttuuri ja käytettävissä oleva aika ohjaavat perehdytystä. Standardisoimalla toistuvia toimintoja säästetään sekä perehdyttäjän että esimiehen aikaa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Samalla varmennetaan, että perehdyttämisen taso on tasaisempaa, eivätkä esimerkiksi henkilöiden sisäisestä motivaatiosta johtuvat vaihtelut vaikuta perehdyttämiseen. Uuden työntekijän hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää toiminnan tehokkuutta, työssä viihtymistä ja säästää sekä aikaa että rahaa. Kun uusi työntekijä pääsee yrityksen kulttuuriin ja toimintatapoihin mahdollisimman nopeasti sisälle, voidaan siirtyä alkuperehdytyksestä henkilön kokonaisvaltaiseen oppimiseen. Luodon (2012, viitattu 7.4.2018) mukaan nykyään perehdytystä ei nykyään ajatella ainoastaan tutustumisena työtehtäviin, vaan pidempiaikaisena prosessina jossa uudelle työntekijälle mahdollistetaan edellytykset ja halu ansiokkaaseen työskentelyyn yrityksessä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on keskisuuri muoviteollisuuden alan yritys, Pipelife Finland Oy. Pipelifella on vahva organisaatiokulttuuri, ja yrityksessä on oivallettu kulttuurin rakentuvan henkilöstöstä. Yrityksen toiminta perustuu vahvasti yrityksen arvoihin, ja arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä. Pipelifen organisaatiokulttuuri rakentuu päivittäisestä tekemisestä, ja tämän vuoksi kulttuurin tuominen perehdytykseen heti alkuvaiheessa on ehdottoman tärkeää.

Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on suora vaikutus tuotteiden laatuun, työturvallisuuteen ja työilmapiiriin. Perehdyttämisen digitalisointi antaa perehdyttäjäille lisää työkaluja ja toimii samalla yhtenä johtamisen työkaluna. Kun automatisoidaan toistuvia toimintoja, vapautuu perehdyttäjän aikaa sellaiseen ohjaustyöhön joka vaatii läsnäoloa. Tällä on merkitystä varsinkin tehdasympäristössä, jossa työskennellään isojen ja vaativien laitteiden ja tuotteiden kanssa. Perehdytyksessä täytyy huomioida laatujärjestelmän edellytykset - perehdyttäminen on osa toiminnan laatua, ja hyvin onnistunut perehdytys näkyy suoraan tuotteiden laadussa. Samalla hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa työntekijän motivaatioon, osaamisen tasoon ja työssä viihtymiseen.

HRM	Perehdyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista ▪ Jokainen organisaatio on riippuvainen henkilöstöstään ▪ Ihminen on kokonaisuus, ja jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä ▪ Digitalisaatio muuttaa johtamista – johdon tärkeää ymmärtää mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Päävastuussa AINA esimies • Vastuuta voidaan jakaa alueen parhaille osaajille • Perehdyttämisellä on vaarana jäädä muun toiminnan jalkoihin • Uusi perehdytyksen malli Onboarding, jossa henkilö tutustuu itsenäisesti materiaaliin ennen työsuhteen alkua • Perehdytys tärkeää suunnitella hyvin
Digitalisaatio	Tutkimuksellinen kehitystyö
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisaatio muuttaa ympärillä olevaa maailmaa jatkuvasti ▪ Digitaalisuutta voidaan hyödyntää HRM ja perehdytystoiminnassa eri tavoin ▪ Digitaaliset työkalut helpottavat ja monesti parantavat toimintaa, huom. Tietoturvallisuus ▪ Esim. Yrityksellä on digitaalinen oppimisympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunnistetaan kehittämiskohde ▪ Tutkitaan aiheeseen liittyvää tietoa teoriassa ja käytännössä ▪ Rajataan / määritellään kehittämistyön kohde ▪ Suunnitellaan lähestymistapa ja menetelmä ▪ Tulosten jakaminen

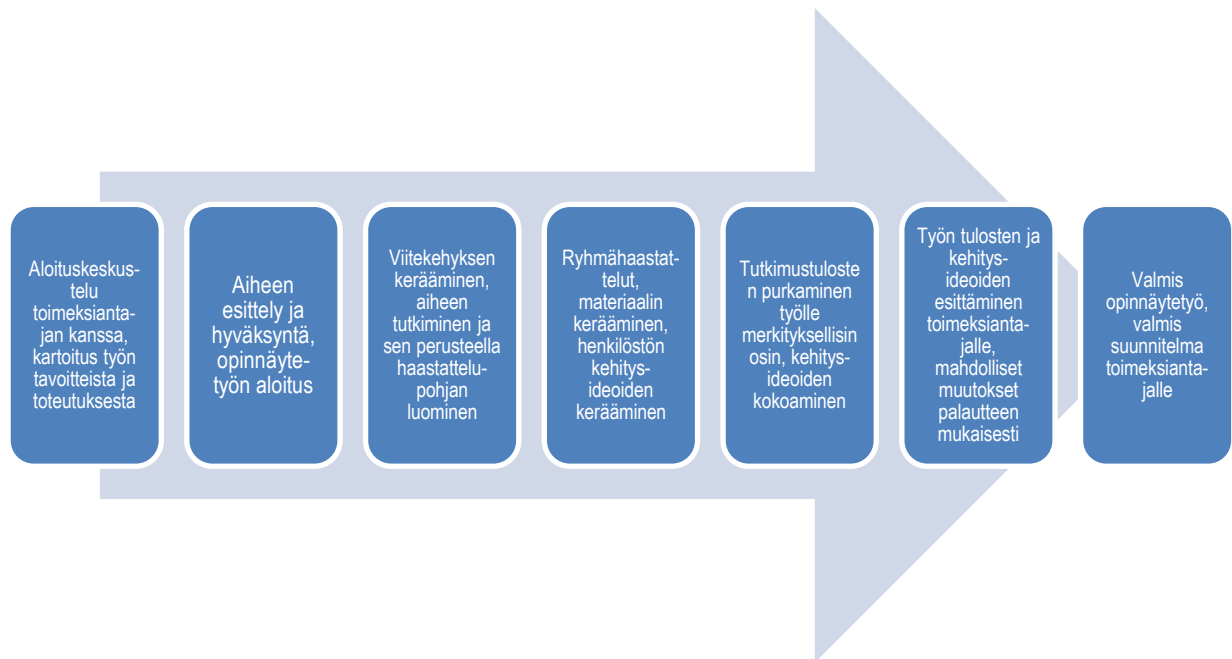
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehyksen rakenne ja keskeiset käsitteet

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutustapa

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle digitaalisen perehdyttämisen kehityssuunnitelma, jonka avulla perehdytystä saataisiin yhtenäisemmäksi eri toimipisteiden välillä. Tämä työ on luonteeltaan tutkinnallinen kehittäminen, joka on saanut alkunsa organisaation kehittämistarpeesta. Kehittämistyön luonteeseen kuuluu, että siinä etsitään käytännön ratkaisuja teorian ja tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tehdään selvitys yrityksen perehdyttämisen nykytilasta, sekä samalla kerätään kehitysehdotuksia perehdytyksen parantamisesta digitalisaation avuin. Viitekehyksen aineiston keräämiseen on käytetty liiketalouden kirjallisuutta, artikkeleita ja muita lähteitä. Opinnäytetyön teoriaosuus kulkee henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teorian

kautta digitalisaation ja kehittämistyön tutkimiseen. Viimeisessä vaiheessa esitetään haastattelujen analysointi, kehitysideat ja tekijän oma pohdinta. Haastatteluaineisto on kerätty konstruktivisen menetelmän keinoin suorittamalla ryhmähaastatteluja yrityksessä. Haastattelujen tavoitteena tutkimukseen oli saada näkemystä perehdyttämisen nykytilasta ja siitä, miten digitalisaatiota hyödynnetään tällä hetkellä, sekä kuinka perehdyttämistä halutaan kehittää.

Opinnäytetyön tutkimusosio on rajattu organisaation laajuuden ja opinnäytetyön aikarajallisuuden vuoksi tehdasympäristöön. Tutkimuksessa esiin nousseet kehitysideat ovat osiltaan hyödynnettävissä läpi yrityksen, ja kehityssuunnitelma tehdään huomioiden myös muut toimipaikat.



Kuvio 2. Havainnekuva opinnäytetyön vaiheista.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Pipelife Finland Oy on Suomen johtava LVI-tuotteita valmistava yritys. Yrityksen tuotantolaitokset sijaitsevat Haaparannassa, lissä, Joensuussa, Jyväskylässä ja Utajärvellä. Yritys työllistää Suomessa noin 135 henkilöä. Pipelife Finland Oy on osa Pipelife International GmbH:ta. (Pipelife Finland Oy, 2017a, yritysesittely, viitattu 31.12.2017.)

Pipelife Finland on arvojohdettu, yksilön vastuunottoon rohkaiseva työyhteisö. Arvojen lisäksi toimintaa ohjaa yrityksen strategia: Lupausten pitäminen. Pipelife Finlandin arvot ovat

1. Luottamuksen säilyttäminen - lupausten pitäminen
2. Yksilön arvostus; erilaisuus on voimavara
3. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin; sovi mitä tehdään – tee mitä sovitaan (Pipelife Finland Oy 2017b, arvot, viitattu 31.12.2017).

Yrityksessä henkilöstön erilaisuus nähdään voimavarana, ja yksilön arvostaminen näkyy yhtiön toiminnassa monella tavalla. Yrityskulttuuriin kuuluu yksilöiden kannustaminen oman osaamisen kehittämiseen. Arvot luodaan henkilökunnan kanssa yhteistyössä, joka auttaa henkilöstöä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Yrityksellä on tavoitteena olla maailman paras työpaikka. (Pipelife Finland Oy 2018, sisäinen lähde, viitattu 7.4.2018.)

Pipelifen toimintaan vaikuttaa yrityksen laatujärjestelmä, johon kuuluu tuotteiden valmistukseen liittyvät laatuvaatimukset sekä erilaiset turvastandardit. Yrityksen toimintajärjestelmä on SFS-EN ISO 9001:2008-standardin mukainen ja Inspecta Sertifiointi Oy:n sertifioima. Laatutason sekä OHS (Occupational Health and Safety) asioiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi yritys on sitoutunut noudattamaan jatkuvan parantamisen periaatetta kaikilla työntekijätasoilla. Työturvallisuus on yksi Pipelifen tärkeimmistä prioriteeteista, ja yrityksellä on käytössä useita eri toimintoja onnettomuuksien vähentämiseksi konserninlaajuisesti. (Pipelife Finland Oy 2017c, laatujärjestelmä, viitattu 7.4.2018.)

2.1 Toimeksiantajayritys ja henkilöstötoiminta

”Hyvä johtaminen on Pipelifen kulttuurin kulmakivi, johon jokaisella Paipilaiffarilla on oikeus”
(Kimmo Kedonpää, Pipelife Finland Oy lehdistötiedote, viitattu 22.2.2018).

Pipelifella johtaminen on palveluammatti. Yritys on voimakkaasti arvo johdettu organisaatio, jossa yksilön ja erilaisuuden arvostus lähtee yrityksen arvoista. Pipelifella halutaan huomioida ihmisten täysi potentiaali. Yrityksessä nähdään työntekijöiden motivaation ja kyvykkyyden hyödyntämisen tärkeys myös liiketoiminnan kannalta. Pipelifella on onnistuttu rakentamaan kulttuuri, jossa työntekijät todella kokevat tulleen kuulluksi. Henkilöstön kuunteleminen onkin ehdottomasti yksi parhaista johtamiskeinoista, koska se on samalla suora kanava yrityksen tuottavuuteen. (Rossi 2012, 149-150.)

Yrityksen henkilöstöhankintaa ohjaa yrityksen kulttuuri, ja hakijan tärkeimpänä työkaluna nähdään oikeanlainen asenne. Hakuprosessissa tärkeinä asioina pidetään arvomaailmaa, persoonaa sekä tiimi- että yhteistyötaitoja. Rekrytointi alkaa sillä, että työntekijöitä ohjataan tekemään verkossa kulttuuritesti, jonka etenemisen yhteydessä esitetään yrityksen arvomaailma ja kulttuuri. Samalla tiedustellaan valmiutta sitoutua yhtiön arvoihin. (Kemianteollisuus 2017, viitattu 3.4.2018; Rossi 2012, 76.)

Pipelife on pärjännyt erinomaisesti teollisen alan yrityksenä Great Place to Work- organisaation järjestämässä tutkimuksessa. Vuonna 2018 ja tämän kehittämistyön aikana organisaatio sijoittui toiselle sijalle GPTW-tutkimuksessa (Great Place to Work 2018, viitattu 22.2.2018) ja yritykselle myönnettiin Great Place to Work® -sertifikaatti (Pipelife Finland Oy 2017a, viitattu 22.2.2018). Pipelife on osallistunut Suomen parhaat työpaikat- tutkimukseen keskisuurten yritysten sarjassa vuosina 2009–2018. Tämän lisäksi Pipelife on saanut mainintoja Henkilökunnan kuuntelemisesta ja osallistamisesta (Pipelife Finland 2011, viitattu 12.3.2018), Työelämäpalkinnon vuonna 2015 (Sitra 2015, viitattu 12.3.2018) ja vuonna 2017 Kemianteollisuuden myöntämän Turvallisuuspalkinto 2017 – Kunniainmaininnan (Kemianteollisuus 2017, viitattu 12.3.2018).

2.2 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne

Perehdytyksen kehitystoive tuli suoraan toimeksiantajalta. Opinnäytetyön alkaessa organisaation perehdytystä on hoidettu paikkakuntaakohtaisesti. Perehdytysrunko on kaikilla toimipaikoilla samalla pohjalla, mutta sisältö vaihtelee työtehtävien ja vastuiden mukaisesti. Jokaisella tehtaalla on muodostunut ajan saatossa omanlainen perehdytysmalli, jossa käydään läpi kyseisen tehtaan käytännöt ja tehtäväkuvaukset. Kaikille uusille työntekijöille tehdään oma perehdytys suunnitelma, jonka perusteella lopullinen perehdytys tehdään. Pipelifella on työtehtäviin, kulttuuriin ja organisaatioon perehdyttämiseen olemassa runsaasti materiaalia. Haasteena materiaalin saatavuudessa on aineiston hajanaisuus ja runsaus, sekä perehdytysmateriaalin ylläpito.

Yritykselle on rakennettu ISO 9001:2015 -standardin rakenteen mukainen toimintajärjestelmäympäristö, joka sisältää laajasti toimipaikkaakohtaisia työohjeita ja materiaalia. Henkilöstön kehittämisprojektina on ollut myös ”Paipilaiffarin käsikirja”. Käsikirjaan on tarkoitus kerätä henkilöstölle keskeisimmät tiedot liittyen yleisesti Pipelifella työskentelyyn, ja se on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Opinnäytetyön kehittämisosio tehdäänkin huomioiden edellä mainitut hankkeet, jotta opinnäytetyön tekijä voi huomioida monipuolisesti tarjolla olevat mahdollisuudet perehdyttämisen kehittämiseen.

Yrityksessä on tehty digitalisaation kanssa kehitystyötä usean vuoden ajan, ja perehdyttämisen vieminen verkkoon on yksi osa tätä kehitystyötä. Pitkän ajan tavoitteena on luoda sisäiseen intranettiin perehdyttämisen työtila, joka on kaikkien sitä tarvitsevien henkilöiden saatavilla. Kehittämistarpeita nousi esiin perehdytysmateriaalin yhtenäistämässä, yhteisen perehdytystilan luomisessa ja sen ylläpitämiseen liittyvien vastuiden jakamisessa. Digitaalisia apuvälineitä kaivattiin eniten perehdytysprosessin aikatauluttamiseen, toistuvien prosessien automatisoimiseen ja muistin apuvälineeksi.

3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa tutkitaan henkilöstöjohtamista, -resursseja ja -hankintaa, organisaatiokulttuuria, motivaatiota ja perehdyttämisen yhteyttä yrityksen strategiaan ja laatuun. Laadukas henkilöstöjohtaminen on yksi älykkään organisaation tunnusmerkeistä. Tämän pohjalla on organisaation ymmärrys siitä, että organisaation menestys on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä ja heidän motivaatiosta työtä kohtaan. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista, jossa päävastuu on lähiesimiehillä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tukea organisaation strategiaa ja sen päämäärien saavuttamista. (Sydänmaanlakka 2012, 234.)

Henkilöstöjohtamisessa ollaan yleensä kovan ristipaineen alla - henkilöstöjohtamiselta vaaditaan joustavuutta, uusiutumista ja kustannustehokkuutta. Markkinoiden ja teknologian muuttuessa myös henkilöstöjohtamisen täytyy seurata perässä. Tähän tarvitaan lisää selkeitä rakenteita, periaatteita ja käytäntöjä, joilla varmistetaan johtamisen sujuvuus. Henkilöstön ammattilaisilta vaaditaan enemmässä määrin syvällistä henkilöstöjohtamisosaamista ja vahvaa liiketoimintaosaamista. Henkilöstöjohtamisosaaminen koostuu henkilöstövoimavarojen strategisen merkityksen ymmärtämisestä, henkilöstöprosessien sisäisestä hallinnasta, tarvittavien tietojärjestelmien ja lakien sekä alaan liittyvien työehtosopimusten tuntemuksesta. (Viitala 2014, 4.)

3.1 Henkilöstövoimavarat liiketoiminnassa

Yritystoiminnan menestymisen edellytys on, että siellä on töissä tarpeellinen määrä yritykseen sitoutunutta ja töistä motivoitunutta henkilökuntaa, joilla on riittävästä yrityksen toiminnan edellyttämää vahvaa ja kehittyvää osaamista (Viitala 2014, 4). Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun on tarkoitus tuottaa tietoa tulevan henkilöstötarpeen määrästä ja laadusta. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteisiin pääsemiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen eri johtamisalueille. (Kauhanen 2009, 22.)

Yrityksen toiminnan tehokkuus on henkilöstön varassa. Henkilöstöstä riippuu, miten organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön antamien mahdollisuuksien puitteissa. Henkilöstö toimii yrityksen perustana, mutta on voimavarana samalla hauras. Esimerkiksi koko

henkilökuntaa ei voida vaihtaa kerralla, koska tämä merkitsisi toiminnallisia ongelmia, tai mahdollisesti jopa yritystoiminnan loppumista. (Viitala 2014, 9.)

Tehokkuus on nykyajan johtamisen kulmakivi. Organisaatiot pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan kaikin mahdollisin keinoin. Tehokkuus tarkoittaa kykyä saada olemassa olevista resursseista mahdollisimman paljon irti. Tämä tarkoittaa kykyä tuottaa tuotteita ja palveluja sujuvasti, laadukkaasti ja mahdollisimman pienin kustannuksin. Tuotannon sujuvuuteen vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön oikea kohdentaminen sekä paikallisesti että ajallisesti. Esimerkiksi rekrytointiongelmat ja henkilöstön osaamisen tason heikkous syövät tehokkuutta. Koska henkilöstö on monissa yrityksissä yksittäinen suuri kustannuserä, sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. Yhä useampi yritys määrittelee henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäkseen, ja henkilöstön osaamisen kilpailueduksi. (Viitala 2014, 9.)

Sydänmaanlakan (2012, 73) mukaan vielä tärkeämpää on ymmärtää tehokkuus pitkällä aikavälillä. Tehokkaan organisaation pitäisi olla selviö: Mikään organisaatio ei voi selviytyä jos se ei toimi tehokkaasti. Todellinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että organisaation toiminnasta pidetään huolta nyt ja tulevaisuudessa. Tähän kuuluu myös henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Sydänmaanlakka 2012, 73.)

Työelämän laatua voidaan parantaa lisäämällä yksilöiden vaikutusvaltaa omaan työhön liittyen. Jokaisessa työyhteisössä on oma kokonaisuutensa, jossa esimiestoiminnan, yhteisen toimintakulttuurin ja prosessien kautta tuetaan työelämän laadun parantumista. Yleistettynä nämä kolme muodostavat työelämän laadun perustan. Toteuttamalla määrätietoisesti yhdessä sovittuja parannuksia saadaan aikaan muutosta sekä henkilöstön hyvinvoinnissa että tuottavuudessa. Näin parannetaan myös työn sujuvuutta, mikä osaltaan vähentää laatuvirheitä ja lisää tehollista työaikaa. Tehollinen työaika lisää liiketoimintakapasiteettia lisäämättä henkilöstökuluja. Työelämän laadun kehittämisellä on positiivinen vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen ja yleiseen työssäjaksamiseen. (Kesti 2014, 17.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

Edelläkävijäyritykset ovat johtaneet organisaatioitaan yrityskulttuurin kautta jo pitkään. Rossin mukaan (2012, 17) yritykset yhä etenevissä määrin haluavat rakentaa vahvaa yrityskulttuuria,

koska ovat nähneet jo monen yrityksen tekevän siitä itselleen menestyvän strategian. Älykkäässä organisaatiossa osataan oikealla tavalla painottaa kilpailukykyä, oppimista ja hyvinvoivaa henkilöstöä, joka on motivoitunut ja jaksaa työskennellä pitkään. Organisaation on hyvä hahmottaa, millainen ihmiskuva on henkilöstöjohtamisen strategian takana. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen – hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä. Henkilöstöjohtamisen tulisikin tunnistaa yksilön eri puolet ja tukea henkilön kokonaisvaltaista kasvua. (Sydänmaanlakka 2012, 235.)

Ihminen on kokonaisuus, jossa toiminnan tehokkuuteen vaikuttavat monet tekijät. Tämän vuoksi yrityksissä tulisi puhua kokonaiskuntoisuudesta ja sen vaikutuksista henkilön suoritukseen. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto toimii kaiken perustana, mutta henkilöstön johtamisessa ei tule unohtaa muitakaan osa-alueita. Kokonaiskuntoisuuden tulisi tulla esille esimerkiksi henkilökunnan ja esimiesten välisissä kehityskeskusteluissa. Eri osa-alueista keskustelemalla voidaan estää ongelmien kasaantumista ja löytää piileviä voimavaroja. Työntekijän näkeminen kokonaisuutena ja siihen liittyvä yksilön kunnioitus ovat voimakkaasti yhteydessä humanistisiin arvoihin. (Sydänmaanlakka 2012, 235–236.)

Bass ja Avolio esittävät artikkelissaan että organisaation kulttuuri kehittyy suurelta osin sen johtajista, ja organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa johtajuuden kehittämiseen. Esimerkiksi liiketoiminnan johtajat toimivat usein organisaatiokulttuureissa esiintyvien sääntöjen, menettelyjen sekä normien mukaisesti, kun taas muutosjohtajat muuttavat kulttuuriaan ensin organisaatiokulttuuria ymmärtämällä ja sen jälkeen uudelleen organisoimalla vision, yhteisten oletusten ja arvojen mukaiseksi. (Bass & Avolio 1993, viitattu 24.3.2018.)

Tehokkaat organisaatiot vaativat sekä taktista että strategista ajattelukykyä yhtä paljon kuin kulttuurin rakentamista sen johtajien kautta. Strateginen ajattelu auttaa luomaan ja rakentamaan vision tulevaisuudesta. Visio voi kehittyä ja edetä kun kulttuuri rakennetaan tukemaan tätä käsitystä. Vision avulla voidaan määrittää kulttuurin ominaispiirteet. (Bass & Avolio 1993, viitattu 24.3.2018.)

Hyvin innovatiivisessa ja tyydyttävässä organisaatiokulttuurissa usein tavataan transformatiivisia johtajia. He rakentavat käsityksensä johtamisesta ihmisten kautta – Ihmiset ovat luotettavia ja määrätietoisia, jokainen pystyy antamaan ainutlaatuisen panoksen ja monimutkaisetkin ongelmat

voidaan käsitellä yhdessä. Johtajat, jotka rakentavat tämän tyyppisen kulttuurin omaavat yleensä voimakkaan vision ja ymmärryksen yrityksen tarkoituksesta. He edistävät luovan muutoksen ja kasvun kulttuuria sen sijaan, että pelkästään hyväksyvät vallitsevan tilanteen. He myös usein ottavat henkilökohtaisen vastuun työntekijöidensä kehittämisestä. Näin jokainen työntekijä voi kehittyä täyteen potentiaaliaan. (Bass & Avolio 1993, viitattu 24.3.2018.)

3.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa työvoiman kysyntää sekä tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tämän tavoitteena on, että yrityksellä olisi sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa. Tämä vaatii organisaatiolta jo jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Yleensä organisaatioiden on helpompi määritellä laitteiston, materiaalien ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. (Kauhanen 2009, 62.)

Varsinkin henkilöstösuunnittelussa on tärkeää suunnittelun aloittaminen organisaation strategiasta. Sekä organisaation sisäinen että ulkoinen ympäristö ovat lähtökohtia henkilöstösuunnittelulle. Jotta henkilöstösuunnittelulla voidaan huolehtia siitä, että oikea määrä oikeita henkilöitä on oikeaan aikaan oikeissa tehtävissä, on organisaation pystyttävä tuottamaan kolmenlaisia ennusteita:

1. Ennuste ulkoisen työvoiman tarpeesta
2. Ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin tai alueittain
3. Ennuste sisäisen työvoiman tarjonnasta (Kauhanen 2009, 63-64.)

Teoriassa henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Käytännössä henkilöstösuunnittelu käsittää kokonaisvaltaisesti molemmat osa-alueet. Henkilöstön määrä ja laatu liittyvät hyvin tiukasti toisiinsa. Määrällä ei voida korvata laatua, mutta hyvällä henkilöstöjohtamisella, joustavalla työotteella ja voidaan tarvittaessa korvata laadulla määrää. Tämä on asia, joita ei useissa tapauksissa välttämättä todeta. Hyville työntekijöille kannattaa myös maksaa hyvin laadukkaasta työstä. Tällöin tarvittava henkilömäärä on määrällisesti pienempi, mutta kokonaiskustannuksiltaan ei välttämättä korkeampi kuin jos maksettaisiin taulukkopalkkaa useille työntekijöille. (Kauhanen 2009, 64.)

3.4 Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio hankkii sen hetkiseen tarpeeseen tarvittavan henkilöstön. Henkilöstöhankinta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisellä hankinnalla tarkoitetaan sitä, kun tarvittava henkilö löytyy jo organisaation sisältä. Ulkoisella henkilö tarkoittaa taas organisaation ulkopuolelta hankittavaa henkilöä. Henkilöstöhankinta perustuu useimmiten henkilöstösuunnittelun yhteydessä laadittavaan hankintatarpeeseen. (Kauhanen 2009, 70-71.)

Vastuu henkilöstösuunnitelman edellyttämästä hankinnasta voidaan jakaa jokaiselle esimiehellä omalla toimialueelleen. Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa on yleensä henkilöstöammattilainen konsultoimassa henkilöstöasioissa. Henkilöstön määrän sopeuttaminen työmäärään on monesti haastavaa, ja tähän organisaatiot ovat hakeneet ratkaisuja mm. ylitöillä, osa-aikatoilla, sesonkiluonteisella työllä, alihankinnalla tai henkilöstöä vuokraamalla. (Kauhanen 2009, 74.)

Henkilöstöhankintaan liittyy myös lainsäädännöllisiä seikkoja, muun muassa työsopimuslaki 26.1.2001/55 ja uudistuva tietosuoja-asetus. Euroopan Unionin uusi tietosuoja-asetus (GDPR) tulee voimaan 25.5.2018, ja tämä asettaa uusia vaatimuksia yrityksille henkilötietojen käsittelyyn (Tietosuoja 2018, viitattu 7.4.2018). Koska opinnäytetyön kehittämisosion raja-alue on kohdeyrityksen perehdytyksessä ja sen kehittämisessä, ei tässä opinnäytetyössä syvennytä henkilöstöhankinnan lainsäädäntöön ja sen tutkimiseen. Lainsäädännön asettamat vaatimukset tulee kuitenkin huomioida kehitystyössä.

3.5 Työmotivaation vaikutus henkilöstön tuottavuuteen

Ihmisellä on luontainen tarve etsiä tekemisilleen merkitystä ja selityksiä. Silloin kun henkilö ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu. Kun työ on riittävän haastavaa ja sisältää saavutettavissa olevat tavoitteet, siitä saa riittävää palkkiota ja ihminenkin viihtyy työssään paremmin. Tällainen työ motivoi henkilöä pääsemään tavoitteisiin ja hyvään suoritukseen. Tästä syystä motivaatioita onkin pidetty jo pitkään avainsanana yritysten kehittämistoiminnassa. Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää henkilön toiminnan. On huomattu, että pelkät taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan riittävää tulosta, jos henkilöllä ei ole riittävää tahtotilaa.

Yrityksissä on kehitetty esimiesten motivointitaitoja, jotta työntekijät saataisiin motivoitua paremmin työhönsä. Motivoitunut henkilökunta on jokaisen organisaation toive. (Viitala 2014, 15-16.)

Motivaatioteoriat esittävät, että ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan yleensä tilaa, jossa tyydytys saadaan itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota ihminen tuntee, kun hän kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Tällöin henkilö ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeista. Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan palkkioiden tavoitteluun. Yleensä ulkoiset palkkiot tarkoittavat palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkiot tulevat ihmisten ulkopuolelta, ja niiden saavuttaminen vaatii ponnisteluja. Mitä houkuttavammaksi palkkiot nähdään, sitä vahvemmin niiden eteen tehdään töitä. Silloin kun työ itsessään on rutiininomaista ja tasaista, nousee ulkoisten palkkioiden merkitys. (Viitala 2014, 16-17.)

Sisäisesti motivoituneen työelämän keskiössä on työntekijä, joka kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään työn kautta. Tämä itsensä toteuttaminen muodostuu kahdesta psykologisesta tarpeesta: Vapaaehtoisuudesta ja kyvykkyydestä. Vapaaehtoisessa eli omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan tekeminen lähtee henkilön sisältä — vapaaehtoisuuden kautta työtään tekevä kokee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Vapaus ei työelämässä voi kuitenkaan tarkoittaa totaalista vapautta, jossa työntekijällä ei ole suuntaa tai tietoa siitä, mitä pitää tehdä. Kyse on enemmänkin siitä, että organisaation suunta tuntuu omalle. Toisin sanoen, organisaatiossa vapaaehtoisuuden kokeminen tarkoittaa sitä että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot sekä päämäärät, ja kokee ne omikseen. Johtajalta vapaaehtoisuuden johtaminen vaatii kykyä päästää irti. Työntekijälle tulee antaa tilaa tavoitella parasta mahdollista lopputulosta parhaaksi katsomallaan tavalla, ilman tiukkaa kontrollia. Tämä vaatii johtajalta uskallusta ja luottamusta alaisia kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 57-58.)

Pelkkä vapaaehtoisuus ei kuitenkaan riitä itsensä toteuttamiseen. Tarvitaan myös osaamista. Kyvykkääksi itsenä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle osoitetut tehtävät menestyksekkäästi. Ihminen nauttii onnistumisen olotilasta, siitä kun asioita saadaan aikaiseksi. Tärkeää on myös tarjota tarpeeksi haastavia tehtäviä – liian haastavat työtehtävät ahdistavat, mutta liian helpot koetaan tylsiksi. Työntekijöiden kouluttaminen ja heidän osaamisen pitäminen ajan tasalla on osa kyvykkyyksien johtamista. Kun organisaatiossa ihmiset kokevat pääsevänsä

toteuttamaan itseään, tämä voimaannuttava ilmapiiri ruokkii sekä luovuutta että tekemisen intoa. (Martela & Jarenko 2015, 58-59.)

Sisäisen motivaation varaan rakennetut organisaatiot antavat työntekijöilleen tilaa tehdä asiat haluamallaan tavalla. Vapaa-ehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita yrityksissä sitä, että jokainen tekee mitä haluaa. Se tarkoittaa sitä, että työntekijät tavoittelevat organisaation kannalta hyviä päämääriä. (Martela & Jarenko 2015, 69-70.)

3.6 Perehdyttämisen yhteys yrityksen toimintakonseptiin ja strategiaan

Viitalan (2014, 24) mukaan henkilöstöammattilaisilla on strateginen rooli henkilöstön ja yrityksen pääoman parhaana asiantuntijana yrityksen päätöksenteossa. Käytännössä tämä tarkoittaa tärkeää roolia yrityksen johtoryhmässä tai muilla päätöksentekoon liittyvillä foorumeilla. Henkilöstöjohtamisen suuntaviivojen määrittely on yrityksen johdon käsissä, ja toteuttamisesta vastaavat omalla vastuualueellaan yksiköiden vetäjät ja esimiehet. Henkilöstöstrategian toteutuminen onnistuu parhaiten koko organisaation yhteistyöllä. Valtaosa ihmisten johtamisesta tapahtuu henkilöstöammattilaisten kontrollin ulkopuolella. (Viitala 2014, 24-25.)

Perehdyttämisen yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin on kiinteä. Valitulla toimintatavalla yritys haluaa menestyä sekä edetä valitsemaansa suuntaan. Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on pystyttävä ymmärtämään oppimisen ja ohjaamisen haasteita organisaation valitsemaa toimintamallia vasten. Yrityksen tulisi pohtia, minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri nyt vaaditaan, ja mikä on organisaatiossa mahdollista toteuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä voidaan lähteä liikkeelle monelle tavalla. Usein mietitään niitä taitoja, mikä uudelta työntekijältä puuttuu. Perehdyttämisessä on asetettava rinnakkain perehdytettävän sekä yrityksen tarpeet. Kyse ei aina ole irrallisista tiedoista ja taidoista, vaan kohteena voivat yrityksen tarpeen mukaan olla myös prosessit ja ilmiöt, jotka on ymmärrettävä ja hallittava. Perehdyttäminen voidaankin nähdä laajempänä konseptina, joka tukee valittua toimintakonseptia. Mitä paremmin nämä konseptit peilaavat toisiaan, sitä enemmän perehdytys tukee yrityksen menestystä. (Kupias & Peltola 2009, 43-44.)

3.7 Laadunhallinnan yhteys perehdyttämiseen

Henkilöstö toimii laadun tekijänä. Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle tekemiselle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilökunta. Henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua työhönsä niin, että tavoitteet saavutetaan. Henkilökohtaiseen laatuun liittyy yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen, ja ymmärrys siitä että toiminnan laatu on jokaisen työntekijän vastuulla. Organisaatiossa laadun toteuttamista ei ole kohdennettu tietyille erikoisryhmille, vaan laadun varmistuminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Tähän oikeuteen sisältyvät johtajien ja organisaation toiminnasta päättävien velvollisuudet järjestää henkilöstölle sekä itselleen sellaisia tukitoimintoja, joiden voidaan katsoa edistävän henkilöstön kehittämistä. (Lecklin 2006, 213-215; Paunonen-Ilmonen 2001,9.)

ISO 9000- standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laadunhallintajärjestelmillä. Laadukkaalla johtamisella halutaan esimerkiksi

- Saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen sekä valvontaan
- Varmistaa asiakastyytyväisyys
- Varmentaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu
- Parantaa työn tuottavuutta
- Tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa
- Luoda yhtenäisiä käytäntöjä
- Ekeksiä uusia ratkaisuja ja menetelmiä
- Dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. (Lecklin 2006, 29-30.)

Laadunhallinnan yhteys perehdyttämiseen löytyy muun muassa laadukustannuksista. Monissa yrityksissä valtaosa laadukustannuksista ovat sisäisiä kustannuksia. Nämä ovat yleensä sellaisia virheitä, jotka huomataan omassa toiminnassa ennen kuin tuote lähtee asiakkaalle. Henkilöstön ja toimittajien laadupuutteet lisäävät kustannuksia. Laadukustannuksien kaksi yleisintä pienentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessisykliä nopeuttaminen. (Lecklin 2006, 157-159.)

3.8 Digitalisaatio muuttaa johtamista

Menestyminen digitaalisessa ajassa vaatii uudenlaista meininkiä, asennetta ja kulttuuria (Ilmarinen & Koskela 2017, 237).

Organisaatiot ovat luontaisesti jatkuvasti muutostilassa, ja viime vuosina muutospainetta organisaatioihin kohdistuva muutospainetta on vain kasvanut. Digitalisaatio on yksi tämän ajan merkittävimmistä ilmiöistä, ja tämän vuoksi perinteisten yritysten muutosta digitaalisiksi on alettu kutsumaan digitaalisiksi transformaatioksi. Muutos ei ole organisaatiolle pelkkä siirtyminen teknologian tehokkaampaan hyödyntämiseen, vaan organisaatiot käyvät samalla muutosta myös sisäisesti. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13-15)

Vaikka johtaja ei itse olisikaan taitava digiosaaja, voi hän luoda yritykseen kulttuurin jossa luodaan tilaa digitalisaation rakentamiselle. Kulttuuri syntyy jatkuvista pienistä teoista. Hyvää ihmisten johtamista ei voida liikaa korostaa digitalisaationkaan yhteydessä. Koska digitalisaatio on moniulotteinen ilmiö, se vaatii johdolta asioiden yksinkertaistamista. Ihmisten on kyettävä uudistumaan nopeammin kuin ennen, ja tässä johdon oma esimerkki on tärkeää. (Ilmarinen & Koskela 2017, 234, 237-238.)

Digitalisaatio yltää organisaation kaikille tasoille, ja yrityksen tapa johtaa ratkaisee digitalisaation onnistumisen. Digitalisaation johtamisessa on pohjimmiltaan kyse uudistumisen johtamisesta. Se koskettaa kaikkia toiminnan tasoja strategiasta ja toimintamalleista yrityskulttuuriin, sekä yksittäisten henkilöiden toimenkuviin ja osaamisiin. Johtamisessa käsitellään samanaikaisesti mahdollisuuksia ja uhkia, epävarmuutta ja valintoja sekä uuden luomista ja vanhan tavan purkamista. Digitalisaatio murtaa myyttejä ja asettaa uusia normeja sille, mikä on hyväksyttävä tapa toimia. Tämän vuoksi johto joutuu usein kohtaamaan muutosvastarintaa. (Ilmarinen & Koskela 2017, 229-230.)

Digitalisaatio ei kuitenkaan muuta hyvän johtamisen perustaa. Hyvä johtaminen on oikeita strategisia valintoja, niiden toimeenpanoa sekä selkeiden tavoitteiden asettamista. Se on myös systemaattista seurantaa ja jämäkkää poikkeamiin puuttumista. Ennen kaikkea se on ihmisten johtamista sellaisella tavalla, joka ohjaa heitä antamaan parastaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2017, 230.)

Tärkeintä digitalisaation johtamisessa on ymmärtää digitalisaation antamat mahdollisuudet omalle liiketoiminnalle, tehdä tarvittavia päätöksiä ja toteuttaa niitä. Suunnitelma tulee huomioida esimerkiksi yritys-, yksikkö-, ja yksilötason vuositavoitteissa, sekä kehittämisprojekteissa että tavoiteseurannassa. Mitä suuremmin digitalisaatio voidaan määritellä tavoitteisiin, sitä parempi. (Ilmarinen & Koskela 2017, 231.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä opinnäytetyön osiossa syvennytään perehdyttämiseen käsitteenä, prosessina sekä muihin perehdyttämisen osa-alueisiin. Osiossa tutustutaan perinteisen perehdytysmalliin ja uudenlaiseen ajatteluun perehdyttämistä. Perinteisesti perehdytys tarkoittaa työsuhteen alussa tapahtuvaa alkuperehdytystä, jossa tutustutaan työtehtäviin ja yritykseen. Nykyään perehdytystä ei ajatella ainoastaan tutustumisena työtehtäviin, vaan pidempiaikaisena prosessina jossa työntekijälle luodaan mahdollisuudet ansioituneeseen työskentelyyn yrityksessä. (Luoto 2012, viitattu 7.4.2018.)

4.1 Perehdyttämisen määritelmät ja tavoitteet

Perinteisesti kirjallisuudessa perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla henkilö oppii tuntemaan työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision, arvot, tavat, muut työntekijät, asiakkaat, omat työtehtävänsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikeanlainen kuva yrityksestä, ja perehdyttämiseen osallistuvat ne henkilöt keiden kanssa perehdytettävä on tulevaisuudessa tekemisissä. Perehdyttämisen tavoitteena tulee olla tarvittavat taidot, joilla työtehtävä voidaan hallita, laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena oppimisprosessina. Työhön perehdyttämisen kokonaishyötyjen tarkka laskeminen on vaativaa. Työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta syntyviä säästöjä voidaan ja pitää pyrkiä arvioimaan. Perehdyttäminen on olennainen osa henkilön kehittymistä. (Kauhanen 2009, 151-153.)

Perehdyttämisen käsite on käytännössä laajentunut kattamaan sekä työhönopastuksen että alku- ja yleisperehdyttämisen. Työhönopastuksella tarkoitetaan niitä asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näistä ovat esimerkiksi työkokonaisuus, työvaiheiden hahmottaminen ja tarkennus, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Perehdyttämistä puhutaan myös kun työtehtävät vaihtuvat tai muuttuvat kokonaan työympäristön pysyessä samana. Perhevapaan, pitkän sairasloman tai muun pidemmän poissaolojakson jälkeen kysymys uudelleen perehdyttämisestä on tarpeellinen. (Kupias & Peltola 2009, 18; Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 11.3.2018)

Luodon (2012, viitattu 7.4.2018) mukaan uuden määritelmän mukaan perehdytys on pitkäkestoinen prosessi, jossa luodaan edellytykset sekä halu toimi menestyksellisesti yrityksessä. Englanninkielessä onkin alettu käyttään perehdytyksestä eri termejä tavoitteenasettelun mukaisesti:

Termi	Määritelmä
Orientation, yleisperehdytys	Tarkoittaa työsuhteen alussa tapahtuvaa yleisperehdytystä ja tähtää työn tekemisen kannalta välttämättömien perusvalmiuksien hankkimiseen
Onboarding, sitouttaminen etukäteen	On laajempi termi, jossa perehdytyksen tavoitteet ovat asetettu korkeammalle. Tarkoituksena on saada tulija mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan työskentelyyn, varmistaa henkilön sitoutuminen ja edistää strategisten tavoitteiden jalkautumista uuden työntekijän kohdalla.

Kuvio 3. Orientaation ja Onboardingin käsitteet. Mukaillen Luoto 2012, viitattu 7.4.2018

Onnistuneen onboarding-prosessin tavoitteena on kääntää perinteinen kehitys, jonka mukaan uuden henkilön sitoutuminen on korkeimmillaan sillä hetkellä kun työ sopimus solmitaan. Jo ennen työsuhteen alkua yrityksen kannattaa vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja muodostaa positiivista työnantajakuva pitämällä aktiivisesti yhteyttä uuteen työntekijään ja huolehtimalla että käytännön asiat ovat kunnossa. Luodon mukaan edistykselliset yritykset eivät näe perehtymistä pelkästään yhdensuuntaisena prosessina, vaan kyseessä on rikkaampi prosessi. (Luoto 2012, viitattu 7.4.2012.)

4.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajia velvoittavia määräyksiä liittyen työhön perehdyttämiseen. Käytännössä esimies on viime kädessä vastuussa perehdyttämistä, mutta hän voi delegoida perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä koulutetuille työhönopestajille, mutta vastuu säilyy aina linjajohtolla sekä lähiesimiehillä. (Kupias & Peltola 2009, 19-20; Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 11.3.2018.) Tulokkaan kokonaisvaltainen osaaminen

tarkoittaa kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joita työn aloitus pitää sisällään. Huomioitava on, että kaikkea työssä tarvittavaa tietoa ei ole mahdollista opettaa ensimmäisinä päivinä, vaan työntekijä jatkaa kehittymistään työn jatkuessa. Perehdyttämisen jälkeen tulokas siirtyy työyhteisön yleisen koulutuksen ja kehittämisen piiriin. Perehdyttäminen auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan sekä hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

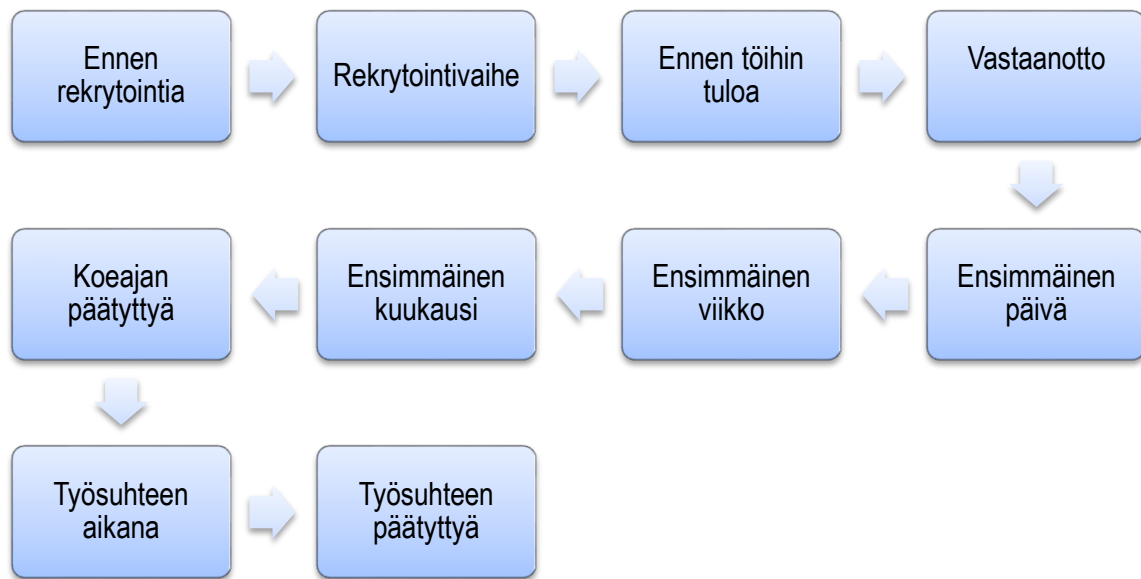
Perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee tehdä aina kirjallinen suunnitelma, jonka avulla perehdytyksen etenemistä seurataan. Suunnittelu säästää aikaa ja toimii samalla muistin tukena. Suunnitelmassa on oltava myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, joilla varmennetaan määriteltuihin tavoitteisiin pääseminen. Dokumentit allekirjoitetaan perehdytyksen päätteeksi, ja dokumentit on oltava esimiehen hallussa. (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 11.3.2018.)

Työturvallisuuskeskuksen ohjeiden mukaisesti suunnittelun kokonaisrunko voi rakentua seuraavista kysymyksistä:

1. Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan? Tähän sisältyy työn tavoitteet, tehtävät ja työvaiheet.
2. Mitä asioita opastukseen sisällytetään? Mikä on opastuksen keskeinen sisältö?
3. Mitkä asiat käyvään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi? Mitä asioita opastettavan tulee ymmärtää ja tietää osaakseen toimia työympäristössä
4. Miten sisältö jaksotetaan? Asiasisällön jäsentely ja jaksotus loogiseksi kokonaisuudeksi. (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 11.3.2018.)

4.3 Perehdyttäminen prosessina

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämistä prosessina. Tämä voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:



Kuvio 4. Perehdytysprosessin vaiheet. Mukailten Kupias & Peltola 2009, 102.

Ennen rekrytointia ja rekrytointivaihe ovat tärkeitä perehdyttämisen vaiheita. Tällöin organisaatiossa määritellään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Rekrytointivaiheessa hakijoiden kanssa käydään läpi sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteet sekä vaatimukset. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, potentiaalista, näkemyksistä ja osaamisesta. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana. Hyvin tehty rekrytointiprosessi takaa erinomaisen pohjan perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, kuten avaimet, kulkuluvat, työvälineet ja muut työn aloittamisen kannalta olennaisimmat tekijät. Kaikki, mikä voidaan hoitaa etukäteen, on hyvä hoitaa ennen tulokkaan aloittamista. Ensimmäisenä päivänä on myös tapana kierrättää tulokasta, ja esitellä hänet henkilökunnalle. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Panostamalla ensimmäiseen päivään osoitetaan työntekijälle, että hän on odotettu ja arvokas. Organisaation edustajan on hyvä olla yhteydessä työntekijään työsopimuksen allekirjoittamisen ja ensimmäisen työpäivän välisenä aikana. (Great Place To Work 2012, viitattu 7.4.2018.)

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee kiinni työyhteisöön ja työn tekemiseen. Tässä auttaa kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä, sekä yleinen tutustuminen työyhteisöön sekä organisaatioon. Perehdyttäminen tulee järjestää niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Yleensä ensimmäisen viikon aikana tulokas pääsee jo jollain tasolla työhön

mukaan, sekä saa tarvittavat tiedot ja taidot joille vältetään pahimmat virheet ja toisaalta saadaan myös onnistumisia. Esimiehen ja tulokkaan ensimmäinen tapaaminen tulisi olla mahdollisimman pian aloittamisesta. Esimiehen vastuisiin kuuluu käydä läpi alaistensa työtehtävät ja työtilanteet siten, että työntekijä ymmärtää ne samoin tavoin. Ensimmäisen viikon kokemusten ja osaamistason kartoittamisen jälkeen katsotaan taas perehdytys suunnitelmaa, ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Yleensä ensimmäisten päivien ja viikon tietopaketti on aika tiivis, ja perehdyttäjän tulee huomioida suunnitelmassa kuinka paljon asiaa yksilön on mahdollista sisäistää lyhyessä ajassa. Perehdytysohjelmaa voidaan pitää liian tiiviinä, jos tulokas ei ehdi tehdä ollenkaan tulevia töitään. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana on tarkoitus, että uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön, ja sisälle työyhteisön kulttuuriin. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelmaa mukaillen. Usein päävastuu perehtymisestä siirtyy tässä vaiheessa pikku hiljaa perehdyttäjältä perehdyttävälle. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Ennen koeajan päättymistä tulee esimiehen ja tulokkaan käydä keskustelu, jossa punnitaan perehdytyksen onnistumista, ja sitä löytyykö perehdytykselle jatkotarvetta. Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi, tai esimerkiksi kausi – ja kesätyöntekijöiden kohdalla riittävän lyhyeksi. Pääasia on, että perehtyjä on saanut riittävän hyvän alun työnsä. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä jättää yrityksen. Lähtevältä työntekijältä kannattaa pyytää palautetta yrityksestä ja toimintatavoista ja tiedustella perehdyttämisen onnistumista. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

4.4 Perehdyttämisen toimintamallit

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36–42) mukaan perehdyttämisen toimintakonseptit ovat vierihoidon perehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen:

Vierihoidon perehdyttäminen liittyy vahvasti käsityömaiseen toimintaympäristöön, jossa vierihoidon perehdyttäminen ja kädestä näyttäminen on monesti ainoa vaihtoehto. Tässä toimintamallissa perehdyttävä oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Hyvin onnistuessaan vierihoidon perehdyttäminen on laadukasta ja yksilöä huomioivaa, huonoimmassa

tapauksessa perehdyttäjällä ei ole aikaa eikä kiinnostusta perehdyttää tulokasta, ja uusi työntekijä joutuu opettelemaan kaiken itsenäisesti. Koska perehdyttämisen laatu on yhden perehdyttäjän innostuksen ja motivaation varassa, oikeanlaisen henkilön valitseminen perehdyttämistehtävään on tärkeää. Olennaista on myös, että perehdyttäjällä on aikaa hoitaa sekä tehtävänsä että uuden henkilön perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisessä perehdytystä standardisoidaan massatuotantomaisesti. Tämä tapahtuu usein silloin, kun halutaan yhtenäistää tai tehostaa perehdyttämistä, tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentelemään perehdyttämiskenttää. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määritelmä, sekä keskitetyt yrityksen perehdytysmateriaalit jotka ovat kaikkien käytössä. Materiaalia voivat olla erilaiset perehdyttämishjelmat, muistilistat, tulokasoppaat ja yhdessä sovitut minimivaatimukset. Malliperehdyttämisen myötä perehdytysvastuut jaetaan organisaatiossa uusiksi, usein tämä tarkoittaa henkilöstöosaston ottavan enemmän vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Yleensä tähän luetaan yleisperehdyttäminen, jota voidaan toteuttaa samoin läpi koko organisaation. Varsinainen työhön opastus tapahtuu työyksiköittäin. Kun yleisperehdyttäminen tehdään yhteisesti henkilöstöosaston kautta, vapauttaa se aikaa varsinaiseen työhön perehdyttämiseen. Näin samoja asioita ei tarvitse tehdä moneen otteeseen. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Laatuperehdyttäminen otetaan käyttöön yleensä silloin, kun yrityksessä perehdytys on kehittynyt liian keskusjohtoiseksi ja on käynyt niin, että perehdyttäminen on jäykistynyt eri puolilla organisaatiota. Tällöin on aika siirtää perehdytysvastuuta takaisin yksiköille ja tiimeille, jotka voivat aktiivisesti kehittää perehdytystyötä. Perehdyttämisprosessin tulee olla hyvin kuvattu, ja sen etenemistä on voitava seurata. Tämä auttaa perehdytyksen kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät toiminnot moduloidaan ja näistä rakennetaan kunkin perehdytettävän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisessä joku henkilö toimii perehdyttämisen keskuskoordinoijana. Koordinoijalla täytyy olla näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja taitoa yhdistellä näitä yksikön osaamistason mukaisesti. Räätälöity perehdyttäminen tarkoittaa usein sitä, että työpaikalla perehdyttämistä on jo hyvin jäsennelty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunutta. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Joskus perehdytettävä henkilö otetaan yritykseen sellaiseen tehtävään, jonka sisältöä hänen tulee itse määritellä ja kehittää. Usein tällaisissa tapauksissa tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta työyhteisöön, ja hänen sopeuttamisen sijasta korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen. Tällöin puhutaan dialogisesta perehdyttämisestä, jossa molemmat osapuolet toimivat oppijina ja perehdytysprosessia muokataan perehdytettävän kanssa yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

4.5 Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö, ja työnantajan vastuuseen opastaa työntekijät työhönsä on kiinnitetty suurta huomiota. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja perehdyttää työntekijöitä ennen uuden tehtävän aloittamista, ja ennen uusien tuotantovälineiden ja menetelmien käyttöönottoa. Perehdyttäminen sekä sen jälkeinen opastus koskevat erityisesti työn haitta- ja vaaratekijöiden aiheuttaman terveysvaaran välttämistä. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös seurata annettujen ohjeiden noudattamista ja puututtava niihin mikäli työntekijä ei niitä noudata. (Työsuojelu 2015; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 viitattu 11.3.2018).

Lainsäädännön asettamat vaatimukset huomioidaan opinnäytetyössä, mutta työn rajallisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa ei syvennyä lainsäädäntöön.

4.6 Välineitä perehdyttämiseen

Yrityksillä on perinteisesti usein jo valmiina materiaalia, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisessä. Tällaisia ovat muun muassa

- Käsikirjat, esitteet, tuoteselosteet
- Prosessikaaviot, -kuvaukset
- Työturvallisuusohjeet
- Opastusohjeet
- Käyttöohjeet
- Riskien arvioinnit, raportit
- Valokuvat ja videot (Työturvallisuuskeskus 2013, viitattu 11.3.2018).

Laadun näkökulmasta perehdytyksen apuvälineenä voidaan nähdä erilaiset toimenkuvien listaukset ja osaajaprofiili. Näiden avulla kuvataan vaatavuustaso ja henkilön osaamiseen

verrattaessa löydetään kehityskohteet. Toimenkuviissa määritellään työtehtävän sisältö ja sen keskeiset osa-alueet ja vaadittavat taidot, sekä työhön liittyvät vastuut. Liian kiinteästi ei kannata työnkuvia määritellä, vaan työnantajan tulee antaa työntekijälle mahdollisuus kehittää omaa toimenkuvaansa. Osaamisprofiilissa ja – tasossa voidaan määritellä tietyn tehtävän edellyttämät tiedot ja taidot. Profiiliin kannattaa valita 10-20 tärkeintä osa-aluetta. Kategoriat voivat pitää sisällään taitoej tarkemman jaottelun esimerkiksi pisteytyksellä. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä hyvin tehdyt toimenkuvat ja osaamisprofiilit ovat tärkeitä apuvälineitä. (Lecklin 2006, 219-224.)

Perinteisten välineiden rinnalle voidaan tuoda pelillistäminen. Pelit tarjoavat työyhteisöissäkin toimintaan aktivoivia motivaatiotekijöitä. Pelit motivoivat oppimaan ja ovat ideaali oppimisympäristö ja kokeilukenttä, koska niihin on sisällytetty lupa epäonnistua ja yrittää uudelleen. Pelien tarjoama ongelmanratkaisu tarkoittaakin usein eri tietokanavien hyödyntämistä pelaajan oman aktiivisuuden avulla. (Ängeslevä 2014, 38.)

Monessa yrityksessä on hyödynnetty pelien muuttamista yritykselle hyödylliseen muotoon. Pelien avulla opetetaan, selvennetään ja tuetaan erilaisia pyrkimyksiä. Pelillistäminen tarkoittaa asiallisten, tärkeiden ja vakavien työasioiden tekemistä houkuttelevammiksi ja helpommin käsiteltäviksi. Pelillistämisen keskiöön kuuluu oletus, että pisteitä ja pieniä saavutuksia saavuttamalla motivoidaan ja kannustetaan tietyn tehtävän suorittamiseen. Hyötysovellukset ohjaavat pelaajan suorittamaan määrätyn toimen onnistuneesti, josta palkintona voidaan tarjota esimerkiksi arvomerkki tai virtuaalitarra. Toiset innostuvat kilpailusta, toiset yhdessä tekemisestä. Kolmas innostuu omien ennätysten rikkomisesta. Pelien hyödyntäminen tarkoittaa pelien rakenteiden ja vuorovaikutusratkaisuiden soveltamista kekseliäästi uusissa asiayhteyksissä. (Ängeslevä 2014, 53, 57.)

4.7 Perinteisestä perehdytyksestä onboarding:iin

Onboarding on vaihtoehto perinteiselle perehdytykselle. Kyseessä on kokonaisvaltainen prosessi, jossa uudella tavalla opastetaan työntekijä työtehtävien tasalle ja osaksi työyhteisöä. Onboarding tarjoaa tulokkaalle välineitä työpaikkaan ja -tehtäviin tutustumiseen. Onboarding alkaa rekrytoinnista, kulminoituu hyvään ensimmäiseen työpäivään ja jatkuu myöhemmin perehdytyksen muodossa. (Willgren 2017, viitattu 11.3.2018.)

Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen, näkemysten ymmärtäminen ja organisaation ymmärtäminen ovat keskeisiä asioita työntekijän integroinnissa. Koska uuden työntekijän rekrytointi- ja perehdytysprosessi syö yritykseltä sekä aikaa että rahaa, on onboarding- vaihe avainasemassa. Sen avulla myös vaikutetaan työnantajan brändikuvaan. Nykypäivänä onboarding-vaihe edellyttää valittujen työntekijöiden sitoutumista jo ennen kuin he astuvat yritykseen. Onboardingin ideana on luoda uskollisuutta ja innostusta uutta työnantajaa kohtaan, ja auttaa pääsemään perehdytyksen lopputulokseen nopeammin. (People Matters 2017, viitattu 11.3.2018.)

Onboarding-vaiheessa voidaan muun muassa:

- Jakaa etukäteen erilaiset käsikirjat, verkkomateriaalit ja asiakirjat
- Työntekijä voi tutustua yritysesittelyvideoihin, hyviä ovat erityisesti sellaiset jotka kertovat kulttuurista ja muovaavat brändimielikuvaa
- Sitouttaa uutta henkilöä yritykseen (People Matters 2017, viitattu 11.3.2018.)

Materiaaleihin tutustuminen vaatii yleensä hieman aikaa, mutta on tärkeä luos yhteys uuden työntekijän ja työnantajan välille ennen ensimmäistä työpäivää. (People Matters 2017, viitattu 11.3.2018.) Haasteena laajemmin ymmärretylle perehdyttämiselle on usein koordinointi. Jotta prosessi käynnistyisi ja kulkisi hallitusti, on prosessissa mukana oltava sekä rekrytoinnista vastaava taho, lähiesimies että perehdyttäjä. Kun toimijoita on paljon, saattaa muuten hienoihin perehdytysmalleihin syntyä päällekkäisyyksiä tai katvealueita. (Luoto 2012, viitattu 7.4.2018.)

5 DIGITALISAATIO

Yhteiskuntien historiassa nähdään elinkeinoille merkittäviä kehitysaskelia, jotka ovat vaikuttaneet yhteiskuntien ja elinkeinojen kehittymiseen. 1990-luvulla puhuttiin tietoyhteiskunnasta, nykyään on alettu puhua digitalisaatiosta. Digitalisaatio jakaa yrityksiä ja työntekijöitä muutoskykyisiin sekä uusiin tulokkaisiin, ja toisaalta hiipuviin yksilöihin. Työntekijälle kyky omaksua uusia käyttöliittymiä on lähes välttämätön taito tänä päivänä. Digitalisaatiolla kehitetään prosesseja operatiivisesta toiminnasta strategiseen suunnitteluun, sekä toimiala- ja asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi toiminnanohjaus, taloushallinto, HR, myynti, viestintä sekä tuotekehitys ovat prosesseja, joihin voidaan digitalisoimalla tuoda lisäarvoa. Digitalisaatio tuo laajasti eri keinoja ja antaa lisäarvoa prosessien kehityskululle, ja on siksi nousemassa uudeksi merkittäväksi kehitysaskeleeksi. Digitalisaatio voi kohdata myös muutosvastarintaa, sillä sen avulla uudistetaan yritysten kulttuuria, muutetaan työtehtäviä ja digitalisaation antamia hyötyä voi olla haastava hahmottaa. (Puro 2015, viitattu 7.1.2018.) Tässä opinnäytetyön osiossa tutkitaan digitalisaatiota käsitteenä sekä sen antamia mahdollisuuksia henkilöstöhallinnassa ja perehdyttämisessä.

5.1 Digitalisaatio käsitteenä

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta prosessista, jossa hyödynnetään teknologian kehityksen antamia mahdollisuuksia. Digitaalinen kehitys avaa työelämässä mahdollisuuksia uudenlaisiin ja monimuotoisiin ratkaisuihin. Digitalisaation vaikutukset työelämässä eivät ole mekaanisia, vaan ne yhdistyvät moniin samanaikaisesti vaikuttaviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurillisiin muutoksiin. (Alasoini 2015, viitattu 31.12.2017.)

Digitalisaatio toimii suurena muutosvoimana tällä aikakaudella. Se muuttaa ihmisten tapaa hakea ja etsiä informaatiota, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluja ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Digitalisaatio muuntaa yritysten perinteisiä toimintamalleja, murtaa perinteisiä toimialarajoja ja sekoittaa kilpailu-ympäristöä. Samalla se pakottaa yrityksiä jatkuvasti uudistamaan toimintatapojaan ja kehittämään osaamistaan. Digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä toimialasta riippumatta. (Ilmarinen & Koskela 2017, 13.)

Digitalisaation toteutuminen yrityksen strategisissa toiminnaissa vaatii näkemyksellisyyttä ja järjestelmällisyyttä, mutta ennen kaikkea määrätietoista tekemistä, oppimista ja rohkeaa uuden kokeilua. Kehityksen ulkopuolelle jääminen on riski yrityksille, vaikkei digitalisaatio yksistään takaa menestystä. Digitalisaatioon siirtyminen on mahdollisuuksien lisäksi nykyään myös välttämättömyys. (Ilmarinen & Koskela 2017, 14.)

Digitalisaatio auttaa yrityksiä uudistamaan yrityksen strategiaa ja toimintamalleja. Digitalisaatio koskettaa yrityksen kaikkia tasoja ja toimintoja. Myös toiset johtamisen tavat ja organisaatiokulttuurit toimivat digitalisoituvassa maailmassa paremmin kuin toiset. Yksittäisen yrityksen tasolla digitalisaatio voidaan määritellä joko passiiviseksi tai aktiiviseksi. Passiivisessa digitalisaatiossa yritys sopeuttaa omaa toimintaansa muuttuvaan ympäristöön, kun taas aktiivisessa mallissa yritys itse muuttaa toimintamallejaan digitalisuutta hyödyntämällä. (Ilmarinen & Koskela 2017, 25.) Nykyinen digitalisoituvaa maailmaa muuttuu nopeammin kuin ennen, ja uusiutuminen on tämän päivän kilpailukeino. Pysymällä mukana, uudistumalla, kehittämällä ja sitouttamalla yritykset pysyvät mukana muuttuvassa maailmassa. (Kinnunen 2015, viitattu 7.1.2018).

Yritysjohtajien tulisi nähdä digitalisaatio työkaluna, jonka avulla nykyistä liiketoimintaa voidaan parantaa tai tehostaa. Usein digitalisaation varmuimmat hyödyt liiketoimintaan tulevat kustannusten alenemisesta tai niiden kasvun hillitsemisestä. Digitalisaatiolla aikaansaatu tehokkuus on välttämätöntä, vaikka sillä harvoin voidaan yksistään erottua tai aikaansaada kilpailukykyä. (Ilmarinen & Koskela 2017, 32.) Digitalisaation pitää tuottaa yritykselle hyötyä. Digitalisaation avulla kasvatetaan liiketoimintaa, ja sen täytyykin löytyä jo liiketoiminnan tavoitteista. Yrityksille ja palveluille käyttäville digitalisaatiosta täytyy olla mitattavaa hyötyä. (Kinnunen 2015, viitattu 7.1.2018.)

Nykyään teknologiaa on saatavilla palveluna, joka skaalautuu tarpeiden muuttuessa. Verrattuna aikaisempiin vuosiin, laitteet, ohjelmistot ja konesaleihin on teknologian hankkiminen yrityksille nykyisin helpompaa ja investoinnit eivät kasva suhteessa niin suuriksi. Uusien liiketoiminta- ja palvelumallien myötä teknologia on tullut kaiken kokoisten yritysten saataville entistä helpommin ja kustannustehokkaammin. Myös uuden teknologian käyttöönotto on helpompaa eikä vaadi yhtälailla teknistä osaamista kuin ennen. Voidaankin sanoa, että teknologian murros on ollut koko digitalisaatiokehityksen mahdollistaja ja kehityksen toimeenpanija. Teknologian hintaa tai

saatavuutta suurempana esteenä on ollut se, että ei ymmärretä, mihin kaikkeen teknologiaa voidaan käyttää. (Ilmarinen & Koskela 2017, 63-64.)

5.2 Digitalisaatio henkilöstöhallinnossa

Digitalisaatio kulkee mukana yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Digitaalisuus kytkeytyy monin tavoin henkilöstöasioihin. Monille yrityksille on ollut epäselvää, miten digitaalisia palveluita tulisi ottaa huomioon henkilöstöhallinnossa. Yrityksen kannalta tärkeintä on ymmärtää digitaalisten palveluiden moninaisuus. Se on enemmän kuin pelkästään rekrytointikanava tai yrityksen imagon varjelemista. Digitaaliset palvelut muovaavat nykyisten ja uusien työntekijöiden käsitystä yrityksestä toimijana, työnantajana, työympäristönä ja vuorovaikutusverkostona. (Roponen 2008, viitattu 6.1.2018.)

Jo Roposen (2008, viitattu 6.1.2018) artikkelin julkaisuvuotena oli odotettavaa, että työnantajat tulevat esiintymään yhä enemmän työnantajana verkossa sanoin, äänin ja kuvin. Tuolloin myös odotettiin työnantajavideoiden yleistyvän räjähdysmäisesti. Rekrytointivideoista onkin tullut jo arkipäivää nykyisessä työn- ja työntekijähaussa. Hyvin onnistunutta rekrytointivideota levitetään mahdollisesti laajasti sosiaalisessa mediassa, joka omalta osaltaan auttaa muodostamaan ketterää ja nykyaikaista työnantajaimagoa.

Yrityksen sisäisen ja ulkoisen koulutuksen digitalisoituminen on osa tämän ajan sähköistä HR-toimintaa. Sähköisiä kanavia koulutuksen ja perehdytyksen välineenä voidaan hyödyntää helposti ja kustannustehokkaasti. Parhaimmat tehot digikoulutuksesta saadaan sellaisissa yrityksissä, joissa on runsaasti toimipaikkoja. Digikanavat toimivat hyvinä koulutuskustannusten säästäjinä. Sähköisiä kanavia pystytään nykyään hyödyntämään hyvin oppimispäikkoina, kurssien tukena ja oppimateriaalivarastoina. (Roponen 2008, viitattu 6.1.2018.)

Roponen (2008, viitattu 6.1.2018) ennustaakin digitaalisen HR-toimintojen parantumista, ensivaikutelman hallinnan parantamista ja digitaalisen rekrytinnin hyödyntämistä. Nykyisellään palveluntarjoajia digitaaliseen HR:ään löytyykin jo monia. Esimerkiksi Sympa tarjoaa erilaisia mobiiliratkaisuja HR-toimintojen tueksi. Sovellusten avulla esimiehen on mahdollista tarkastaa

alaisten poissaoloja, hyväksyä lomia, luoda työntekijäkyselyitä ja saada ajankohtaisia HR:n avainlukuja suoraan mobiiliin (Sympa 2017, viitattu 6.1.2018.)

5.3 Digitaalisuus henkilökunnan perehdyttämisessä

Digitaalisuutta hyödynnetään jo usealla alalla perehdytysprosessissa. Esimerkiksi rakennusalalle on kehitetty sähköinen perehdytysmalli työmaalla työskentelyyn, jonka toivotaan parantavan erityisesti työmaiden turvallisuuden tasoa ja tehostavan arkea. Kunnollinen perehdytys on rakennusalalla tärkeää, koska uusi työntekijä ei saa työskennellä ennen kun hänet on asianmukaisesti perehdytetty työmaalla toimimiseen. Digitaalisessa perehdytyksessä työntekijä tutustuu työturvallisuuden yleisiin asioihin verkossa, jonka jälkeen tenttii asian itsekseen. Tämän jälkeen perehdytystä voidaan täydentää esimerkiksi työmaan erityisolosuhteista. Digitaalinen perehdytys helpottaa myös työmaiden johtajien arkea – kun perehdytykseen ei tarvitse kuluttaa niin paljon aikaa, voidaan keskittyä enemmän itse rakennusprosessin hallitsemiseen. Digitaalinen perehdytys on auttanut myös aliurakoitsijoiden kanssa, joiden perehdyttäminen on voinut tarkoittaa saman asian toistamista kymmeniä kertoja vuodessa. Lisäksi perehdytyksen tasoa on saatu tasattua. (Törmänen 2017, viitattu 4.1.2018.) Samankaltaisia hyötyjä on havainnut myös Concreten toimitusjohtaja Aki Lassila (Itewiki 2018, viitattu 4.1.2018): Erilaiset digitaaliset työkalut nopeuttavat perehdyttämistä ja parantavat työturvallisuutta. Esimerkkityökalu toimii Moveniumilla tabletilla ja kännykällä, jossa on valmis check-listaus varmentamassa, että jokainen tärkeä kohta tulee perehdytyksessä läpikäytyä. Lopuksi perehdytetyltä voidaan ottaa sähköinen allekirjoitus opetetusta asiasta suoraan näytölle. (Itewiki 2018, viitattu 4.1.2018).

Moderneja vinkkejä digitaaliseen perehdytykseen antavat verkkosivuillaan ainakin Clouddriven ja Arcusys. Näissä yrityksissä digitalisaatio on valjastettu hyötykäyttöön henkilökunnan perehdyttämisessä. Clouddriven (Haonperä 2016, viitattu 4.1.2018) mukaan tärkeää on ensin suunnitella, mitkä osat perehdytyksestä on järkevää viedä verkkoon. Ennen varsinaisen työn aloittamista voi työntekijä tutustua esimerkiksi yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja tuotteisiin verkossa itsenäisesti. Näissä voi hyödyntää erilaisia verkkovideoita. Videoita tehdessä täytyy muistaa videon järkevä pituus – hyvä video on pituudeltaan 1-3 minuuttia pitkä, maksimissaan 6 minuuttia. Hyvä koulutusvideo on selkeä, sisältää tarinan ja on ihmisläheinen. (Haonperä 2016, viitattu 4.1.2018.) Samankaltaisiin ajatuksiin on päädytty myös Arcusysillä, jossa työntekijät perehdytetään digitaalisuutta hyödyntäen. He ovat rakentaneet digitaalisen oppimisympäristön,

jossa uusi työntekijä saa sekoituksen ongelmanratkaisuun kannustavia työkaluja, informaatiota ja seuranta. Myös Arcusyksellä huomautetaan, että digitaalisuus ei voi kokonaan korvata esimiehen roolia perehdytyksessä. Digitalisoinnissa on pyritty siihen, että ne prosessit jotka eivät tuota arvoa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta on joko digitalisoitu tai poistettu perehdytysohjelmasta kokonaan. Digitaalisen oppimisympäristön on tarkoitus auttaa uutta työntekijää omaksumaan tietoa etukäteen, jota syvennetään varsinaisessa työohjauksessa. (Arcusys 2016, viitattu 4.1.2018.)

Myös Haonperä tuo esiin käsitteen "onboarding". Onboardingiin verkkoperehdytykset soveltuvat hyvin. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä että uusi työntekijä tutustuu omalla ajallaan ennen työn aloittamista itsenäisesti ennalta annettuun videoaineistoon. Kaikkia asioita ei voida kuitenkaan ulkoistaa digitaalisille perehdytysohjelmille: tehtäväkohtainen työnohjaus sekä esimiesten kanssa käytävät kehityskeskustelut kannattaa edelleen hoitaa perinteisin tavoin. (Haonperä 2016, viitattu 4.1.2018.)

5.4 Tietoturva

Kun puhutaan digitalisaatiosta yritystoiminnassa, ei voida olla puhumatta tietoturvallisuudesta. Se on digitalisaation suurin yksittäinen uhkatekijä, joka koskettaa jokaista palvelun tarjoajaa ja käyttäjää. Turvallisuus on toiminnan perustekijä, ja sen on oltava kunnossa. Turvallisuusasioihin tulee suhtautua vakavuudella, mutta ylireagointia ei tarvita. Uhkien täydellinen eliminointi ei ole usein mahdollista eikä järkevääkään. (Ilmarinen & Koskela 2017, 224.)

Kyberturvallisuuden, eli digitaalisen turvallisuuden alue on laaja. Se kattaa palvelut, tietojärjestelmät, tiedon ja tietoliikenteen turvallisuuden. Se ulottuu prosessien fyysisestä turvallisuudesta ihmisten toimintaan. Myös esimerkiksi asiakas- ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät sääntely ja standardit asettavat vaatimuksia turvallisuusasioiden hoitoon yrityksissä. (Ilmarinen & Koskela 2017, 224.)

Yksittäisen yrityksen tulisi varautua digitaalisiin turvallisuusuhkiin kuten muihinkin uhkaaviin riskeihin – vakavasti mutta ei paisutellen. Riskit tulee kartoittaa, mielellään ulkopuolisen asiantuntijan kanssa, jonka jälkeen tulee suunnitella tarvittavat toimenpiteet uhkien välttämiseksi. Hyvästäkin toimintasuunnitelmasta ei tosin ole hyötyä, jos yrityksessä ei osata sitä hyödyntää

tosin paikan tullen. Siksi yritysjohtoon tuleekin varmistaa että oikeat henkilöt tuntevat suunnitelman ja osaavat toimia sen mukaan. Tätä voidaan edistää harjoittelulla tai turvallisuusharjoitusten läpikäynnillä säännöllisin väliajoin. (Ilmarinen & Koskela 2017, 226-227.)

5.5 Digitaalisen muutoksen jalkauttamisen haasteita

Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Yksilötasolla muutos voidaan jakaa harkittuun ja satunnaiseen muutokseen. Satunnaisella muutoksella tarkoitetaan yksilöstä riippumattomia tapahtumia, joihin voi vain sopeutua. Harkittu muutos taas on omaehtoinen, jossa henkilö on päättänyt muuttaa toiminnassaan jotakin. Harkittu muutos edellyttää aktiivista toimintaa ja suunnitelmaa. Myös toivotun muutoksen toteuttaminen vaatii energiaa ja on usein yllättävänkin vaikeaa. Jos muutoksen toteuttaminen on yksilötasolla hankalaa, vielä haastavampaa se on tiimitasolla. Helpointa on uuden tiedon hankinta. Uusien taitojen hankinta on hieman haastavampaa, ja monesti asenteiden muuttaminen on se vaikein osio. Ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää yksilötason toiminnan muuttumista. (Sydänmaanlakka 2012, 70–71.)

Digitalisaatiolla muutetaan yritysten toimintatapoja. Loppujen lopuksi digitalisaatiossa on kyse kokonaisvaltaisesta toimintatapojen muutoksesta. Digitalisaatio nähdään monesti irrallisena asiana muusta liiketoiminnasta, ja sen kehittämisen ei koeta koskettavan juuri omaa toimialaa. Muutoksen vauhti on kiihtynyt todella vauhdikkaaksi, ja aikailuun ei kuitenkaan ole enää varaa. Digitalisaation kehittämisessä suurin haaste onkin monesti ajattelumaailman muutoksen vaikeus. (Vainikainen 2016, viitattu 6.1.2018.)

Organisaation muutokset eivät ole helppoja, ja ne sisältävät useita eri tasoja. Tämän vuoksi muutosjohtaminen on noussut tärkeään rooliin. Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan ja ohjailemaan muutosta. Muutoksen johtamisessa täytyy huomioida, että muutos ei ole pelkkää tiedon siirtämistä. Se on myös tunnetta ja tekemistä. (Sydänmaanlakka 2012, 72.) Digimuutoksessa hyväksi koetut muutosjohtamisen käytännöt ovat hyvinkin käyttökelpoisia ja hyödyllisiä. Myös digimuutoksen johtamisessa pääroolissa ovat asenteet ja toimintatavat teknologian sijasta. Digimuutoksen johtajien on hyödynnettävä tarjolla olevia mahdollisuuksia mielikuvituksellisesti ja oltava valmiina ottamaan positiivisesti vastaan uusia ideoita, dataa ja analytiikkaa. Digimuutoksella tavoitellaan poikkeuksetta myös kulttuurillista

muutosta, jossa pyritään vaikuttamaan organisaation muodostavien ihmisten käytöksen ja ajatteluun. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16-19.)

6 TUTKIMUSOSIO

Opinnäytetyössä kartoitettiin kohdeyrityksen perehdytyksen nykytasoa, sekä kehitettiin ideoita, miten perehdytystoimintaa voitaisiin tehostaa digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla. Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen tavoitteena oli kerätä lisätietoa perehdytysprosessista, ja tämän jälkeen luoda digitaalisen perehdyttämisen kehittämissuunnitelma. Aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla, ja haastatteluiden päähavainnot kuvaillaan yhteenvetona. Haastatteluiden tavoitteena oli saada lisää tietoa yrityksen perehdytysprosessista ja uusia näkemyksiä siihen, kuinka perehdytysprosessia voitaisiin tehostaa. Haastatteluiden kohderyhmänä olivat kolmen tehtaan perehdytystyötä tekevät henkilöt. Tämän lisäksi kehitystyön aikana on konsultoitu yrityksen HR-päällikköä ja IT-henkilöitä olemassa olevien mahdollisuuksien kartoittamiseksi.

6.1 Tutkinnallinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehitystyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyön tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja, ei pelkästään kuvailla ja selittää asioita. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta päämäärien kautta: Tuotetaanko uutta teoriaa vai halutaanko saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Ero toiminnan päämäärissä vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy näin vahvasti niiden käytäntöön siirtämiseksi, ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen, eli implementointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä olemassa olevan teorian ja menetelmien rooli on edistää kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämistyössä muun muassa sen vuoksi, että teorian avulla kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan kattavammin huomioon ja kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että ratkaisut ja tuotettu tieto

rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle – tähän kuuluu ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. Käytännön kehittämistyössä tulisi hyödyntää olemassa olevia tietoja, ja siirtää niistä muodostuvaa tietoperustaa käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 20-21.)

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö voidaan esittää muutostyön prosessina. Ensimmäiseksi siihen kuuluvat kehittämishaasteiden selvittäminen, haluttujen tavoitteiden asettaminen suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin päästään. Koska käytäntöjen muuttaminen kestää organisaatioissa yleensä varsin pitkään, voi yksittäisen opiskelijan kehittämistyö olla pieni osa muutostyön kokonaisuutta. Lähtökohtana kehittämistyölle ovat lähtökohteen tunnistaminen, ja siihen liittyvien eri tekijöiden tunnistaminen. Kehittämishanke liittyy yleensä liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada jonkinlainen muutos. (Ojasalo ym. 2015, 23.) Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohde- ja tarve tuli suoraan työnantajalta. Koska tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa konkreettinen tuotos, on työhön valittu lähestymistavaksi konstrukttiivinen tutkimus. Opinnäytetyön aikana on käyty paljon vuoropuhelua tekijän ja toimeksiantajayrityksen kesken.

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen tutkitaan aiheeseen liittyvää tietoa. Kehittämiskohteeseen tutustutaan sekä käytännössä, sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään teoreettiseen tai muuhun kirjoitettuun tietoon. Tekijältä vaaditaan kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa kohtaan, sekä kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita. Keskeistä onkin löytää näkökulma, jonka avulla kehittämistyössä edetään. Tämän jälkeen määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Määrittelyn jälkeen voidaan jäsenellä kehittämistyöhön liittyvät prosessit, ja tekijä voi suunnitella lähestymistavan ja käytettävät menetelmät. Tutkimuksellisissa työelämän kehittämishankkeissa hyviä tutustumistapoja ovat toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. (Ojasalo ym. 2015, 24.) Teoreettinen viitekehys on hankittu tutkimalla alan kirjallisuutta ja muita lähteitä, sekä toimeksiantajayritykseen henkilökuntaan kohdistuvilla haastatteluilla ja keskusteluilla. Haastattelut on toteutettu kolmessa toimipaikassa, jossa perehdytystä tehdään.

Tulosten jakaminen kirjallisena on keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Kirjallinen raportti jäsentää ajatuksia, ja auttaa synnyttämään mahdollista keskustelua ja palautetta kehittämistyöhön liittyen. Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen vaihe, vaikka arviointia

olisi hyvä saada koko prosessin ajan. Arviointi kohdistuu sekä prosessiin että tuotoksiin eettiset kysymykset huomioiden. (Ojasalo ym. 2015, 24-25.) Toimeksiantaja saa opinnäytetyön raportin ja siinä esitetyt kehitysideat omaan käyttöönsä. Tämän lisäksi toimeksiantajalle tehdään erillinen kehityssuunnitelma. Koska kehittämateriaali sisältää yrityksen sisäistä tietoa, jaetaan kehitysideoita tässä raportissa siltä osin kun se on tarpeellista.

6.3 Aineiston keruu

Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita menetelmiä, koska lähestymistapa ei sinällään rajaa pois mitään menetelmää. Koska yleensä konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena kehittää organisaatioon jotain uutta, aineistoa kannattaakin kerätä monin tavoin. Havainnointi, ryhmähaastattelut ja kyselyt ovat tyypillisiä aineistonkeruutapoja. Lisäksi painoarvoa on tekijän ja organisaation yhteistyöllä. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu, sekä osallistuva havainnointi. Tarkoituksena on yleensä hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa, ja samalla ymmärtää ilmiötä paremmin. Aidoissa toimintaympäristöissä tehdyt haastattelut antavat usein todellisemman kuvan haastateltavan ajatuksista kuin irralliset haastattelut. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on etukäteen muotoiltu, ja ne esitetään aina samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kuluessa. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelijat keskustelevat yleisesti kehitettävästä ongelmasta, ja molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun. (Ojasalo ym. 2015, 105-109.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdytystyötä tekevien ajatuksia ja mielipiteitä, joten haastattelu oli luonteva valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Koska kehittämistyössä haluttiin saada monipuolisesti mielipiteitä, haastattelutilanteisiin osallistui mahdollisuuksien mukaan useampi henkilö. Tämä teki osasta haastatteluista ryhmähaastatteluista. Tueksi haastatteluun osallistuville lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset. Haastatteluissa ilmeni paljon ideoita, ja samalla heräteltiin ajatuksia nykyisestä perehdytystilanteesta. Koska haastatteluista haluttiin saada mahdollisimman paljon keskustelua, haastattelumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu.

6.4 Aineiston analysointimenetelmä

Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kannattaa äänittää ja jälkikäteen litteroida. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan myöhemmässä vaiheessa käyttää. Jos haastattelijaa kiinnostavat ainoastaan esille tulleet asiat ja teemat, voi litterointia tehdä yleiskielellä. Haastattelujen analysointi aloitetaan tutkimalla litteroitua tekstiä useaan kertaan, jonka jälkeen se pyritään luokittelemaan, ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen tekijä palaa kokonaisuuteen, tulkintaan, tarkastelee teorian kytkeytymistä käytettyyn teoriaan ja hahmottelee teoriaa uudelleen. Tyypillisesti litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Haastatteluaineistojen analyysia on hyvä tehdä jo aineistonkeruun aikana. Jos aineistoa ei ole keruuvaiheessa purettu ja tarkasteltu, on analysointiin ja aineistonkäsittelyyn ryhdyttävä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineisto on tällöin vielä tuoreessa muistissa, ja jos löytyy täydennettäviä osioita, on täydennys helpoiten tehtävissä heti haastattelujen jälkeen. Kvalitatiivisen aineiston analyysiin voi käyttää monia tapoja. Usein menettelytavaksi suositellaan, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineistonkeruun, tulkinnan, ja narratiivisen raportoinnin kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135-136.) Kuvailussa on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin johon ilmiö kuuluu. Asiayhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietieto on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää ilmiön tai asian suurempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 145-146.)

Hirsjärvi & Hurmeen (2015, 137) mukaan analyysissä oleellista on merkitysten tiivistäminen, eli haastateltavien esiin tuomat asiat puetaan lyhempään sanalliseen muotoon. Litterointi ei ole välttämätöntä, jos tarkkaan sanojen purkamiseen ei ole syytä, vaan aineisto voidaan purkaa myös teema-alueittain (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141). Tässä tutkimuksessa aineistoa ei erikseen litteroitu tekstiksi, vaan päätelmiä tehtiin suoraan aineistosta. Koska haastattelut ja analysoinnin suoritti sama henkilö, ja tutkimuksen aineisto on suhteellisen pieni, yksityiskohtia oli mahdollista tarkistaa jälkikäteen nauhoituksista. Tutkimuksen luonne ei myöskään ollut sellainen, jotta sanatarkka litterointi olisi ollut tarpeellista.

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Tämä luo pohjaa tai viitekehystä, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Tämä on välttämätöntä silloin, kun haluamme esimerkiksi vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä

tapauksia. Luokittelulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelussa on kyse päättelystä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147.) Tässä tutkimuksessa luokittelu aloitettiin jo aineistoa purkaessa, ja aineisto purettiin suoraan teema-alueittain.

6.5 Toteutuksen kuvaus

Aineiston keräys suoritettiin avoimen haastattelun keinoin, jossa oli etukäteen mietitty keskustelua eteenpäin vievä runko. Haastatteluihin osallistui eri toimiyksiköiden esimiehiä ja muita perehdytystyötä tekeviä, kolmesta yksiköstä yhteensä kahdeksan ihmistä. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2017 aikana.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon, jossa selveni haastattelun aikana käsiteltävät teemat ja kysymykset. Koska tutkimuksen luonne oli selvittää perehdytyskäytäntöjä ja saada kehitysehdotuksia, haastattelut olivat enemmänkin vuoropuhelua ja keskustelua, jossa seurattiin etukäteen mietittyjä kysymyksiä. Haastattelun teemat olivat perehdytysprosessin nykytila ja digitaalisuuden hyödyntäminen perehdyttämisessä. Haastatteluiden aikana selvitettiin perehdytysprosessi ja tarkasteltiin siihen liittyviä olemassa olevia työkaluja. Lopussa keskusteltiin vapaasti parannuksista, joita prosessiin toivotaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

7 AINEISTON ANALYYSI

Haastattelujen tulokset esitetään yhteenvetona teemoittain. Anonyymiyden säilyttämiseksi vastaukset on koottu yhteen vastaajia yksilöimättä. Aineisto on purettu muistiinpanojen ja nauhoitusten perusteella.

7.1 Perehdytysprosessi kohdeyrityksessä

Perehdytyksen tarkoituksena on saada henkilö mahdollisimman pian työhön kiinni. Perehdytysprosessi on toistaiseksi ollut jokaisella yksiköllä omassa hallinnassaan, eikä yhtenäistä tehtaiden perehdytyksen työtilaa ole olemassa. Organisaation puolelta yhtenäinen perehdytyspohja on tehty, jota tehtaas ovat omassa perehdytyskäytännöissään hyödyntäneet heille sopivimmalla tavalla. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että jokaisella yksiköllä on erilainen perehdytystapa, ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä ei ole juurikaan ollut. Jokainen yksikkö on hionut omia käytäntöjään heille toimivimmaksi versioksi, mutta kaikista toimipisteistä myönnettiin perehdytysprosessin kaipaavan lisähiomista ja johdonmukaistamista. Tyypillinen perehdytettävä on sesonkityöntekijä, ja työsuhteen pituus vaihtelee tehtaasta ja tarpeesta riippuen muutamasta viikosta koko sesonkiajan yli johtaen yksikön tarpeiden mukaisesti työsuhteen vakinaistamiseen.

Perehdytysprosessi alkaa osittain jo rekrytoinnissa, koska uuden henkilön halutaan sopeutuvan mahdollisimman hyvin työyhteisöön. Jokainen yksikkö käy rekrytoinnissa lyhyesti läpi yrityskulttuuria, ja hakijoiden kanssa keskustellaan yleisesti siitä, minkälaiseen työyhteisöön he ovat astumassa. Tehdastyössä, jossa henkilöt toimivat useassa vuorossa ja välillä hyvinkin itsenäisesti, on tärkeää että uusi henkilö ei ole ”toiminnan jarruna”, vaan on asenteiltaan työyhteisöön sopiva. Kahdella tehtaalla rekrytoinneissa on käytetty apuna ulkopuolista rekrytointiyritystä, joka tekee alkukarsinnan hakijoista. Mahdollisuuksien mukaan rekrytoinneissa hyödynnetään edellisten sesonkien tekijöitä. Yhdellä tehtaalla rekrytointikäytäntö on hyvin erilainen; Heille hakee vuosittain useita tekijöitä (nuoria) kesä- ja kausiluontoiseen työhön. He ovat noudattaneet rekrytoinnissa monesti ns. viikon tai kahden kokeiluaikaa, jossa nuoret voivat käydä ottamassa ensikontaktin työelämään. Työ on suorittavan tason työtä, ja tehtäväkohtainen perehdyttäminen ei ole ajanjaksollisesti pitkä. Tällöin täyttä perehdytystä ei tehdä

kokonaisuudessaan, vaan osaamista seurataan tarpeen mukaan. Koska tehdas sijaitsee Ruotsin puolella, noudatetaan heillä siellä voimassa olevaa työlainsäädäntöä.

Alkuperehdyttämiseen on tehtailla yleensä varattu aikaa 1-2 viikkoa. Loput opetellaan työtä tehdessä. Haasteeksi koettiin työntekijän perehdyttäminen kesken sesongin, jolloin perehdytysaika on pakko nipistää lyhemmäksi. Perehdyttämisen kokonaisvastuussa on aina esimies, ja tehtäväkohtaista perehdytystä jaetaan alueen parhaimmille osaajille. Esimerkiksi tehtaan ja logistiikan käytäntöihin opastavat eri henkilöt. Perehdyttämisessä käytetään perehdytysrunkoa, jota muokataan tehtäväkohtaisesti, ja tarkennetaan henkilön taitojen karttuessa. Kaikilla tehtailla on käytössä perinteinen Excel-pohjainen perehdytysrunko. Ensimmäiset päivät menevät yleensä tehtaaseen tutustumiseen, turvallisuusohjeiden läpikäymiseen, toimintamallien esittämiseen ja yritykseen sekä henkilöstöön tutustumiseen. Työturvallisuus ja turvallinen tehdaskäyttäytyminen ovat jokaisessa yksikössä tärkeimpinä koettuja asioita perehdytyksessä. Perehdytettävät halutaan saada työhön mukaan mahdollisimman nopeasti, ja työtehtäviin perehdytys aloitetaan mahdollisimman pian. Etenemistä seurataan työn lomassa, ja jatkoperehdytystarvetta seurataan kehityskeskusteluissa. Perehdytettävän tietotaso ilmenee usein työtehtävien hoitamisen tasona sekä kehityskeskusteluissa. Haasteena koettiin, että aika alkuperehdytyksen ja ensimmäisen kehityskeskustelun välillä voi venyä, ja että uusi henkilö ei aina välttämättä uskalla tai halua myöntää, jos jokin osa-alue ei ole vielä hallussa.

7.2 Kehitettävää

Jokaisessa haastattelussa ilmeni se, että perehdyttämisen nykyisessä tilassa riittää kehitettävää. Tehtaille on aikojen saatossa muodostunut omat käytänteet, joiden säännönmukaiseen toteuttamiseen on vaikuttanut käytössä ollut aika ja perehdyttäjän muisti. Koska perehdytystä on jaettu perehdytettävän alueen parhaalle osaajalle, on se tehnyt perehdytyksen seuraamisesta ajoittain haastavaa. Perehdytyksen etenemisen seuranta olikin jokaisella tehtaalla yksi kehitystoiveista, koska moni asia on tällä hetkellä muistin varassa.

Koska toimipisteitä on sekä Suomen että Ruotsin puolella, tulee kaksikielisyydestä myös haaste. Käytännössä tämä tarkoittaa perehdyttäjän hyvää kieliosaamista ja materiaalin kääntämistä sekä suomeksi että ruotsiksi. Esimerkiksi työturvallisuudesta kertova materiaali on saatava molemmilla kielillä.

Perehdytysmateriaaleille kaivattiin yhteistä työtilaa, jonne jokainen tehdas voisi tallentaa omat materiaalinensa, ja josta olisi helposti löydettävissä yrityksen yhteiset perehdytysmateriaalit. Samoin perehdytysmateriaalin johdonmukaistamiselle löytyi tarvetta. Tällä hetkellä materiaalit löytyvät joko yhteisestä intranetistä tai perehdyttäjän omista yksityisistä tiedostoista. Kehitettäväksi koettiin myös digitaalisten välineiden vähyys tehtailla.

Ajatus digitalisaation ja erilaisten digivälineiden avuksi tuominen perehdytysprosessiin otettiin vastaan hyvin. Jokaisella tehtaalla oli selkeä tahtotila kehittää perehdytysprosessia joustavammaksi, ja saada vastuuta pois perehdyttäjän muistin päältä. Parhaimmillaan perehdytys onnistuisi niin, että perehdytyksen alkaessa ja edetessä olisi olemassa järjestelmä, joka muistuttaisi perehdytyksen etenemisestä. Tällä hetkellä moni asia opitaan työn ohella tilanteen vastaan tullessa, ja täytetään opitaksi perehdytysrunkoon kehityskeskusteluissa. Haastatteluissa ilmeni tarve myös erilaisille yritysvideoille, joiden avulla osa perehdytyksestä voitaisiin siirtää verkkoon. Myös yleiseen turvallisuuteen ja tehtaalla liikkumiseen liittyvät opastusvideot mainittiin jokaisessa haastattelutilanteessa. Laitteiden käytöstä täytyy olla selvillä erilaiset turvallisuuden liittyvät seikat, ja tässä kaivattiin myös perehdytettävän vastuuta oppia laitteen turvallisesta käytöstä ennen kuin työhön ruvetaan. Tähän on haettu ratkaisua pyytämällä perehdytysrunkoon allekirjoitus molemmiin puoliin. Tietotason varmistaminen voitaisiin suorittaa myös erilaisin tasotestein tai pelein – perehdytettävä itse katsoisi esimerkiksi opastusvideon, jonka jälkeen katsotaan työn toteuttaminen käytännössä. Tässä vaiheessa perehdytettävälle olisi jo hieman selvillä, minkälaisesta laitteesta on kyse.

Helposti saatavilla olevista videoista koettiin olevan muutenkin hyötyä tuotannossa, koska videot olisivat käytettävissä myös silloin kun työhön opastava henkilö ei ole paikalla. Videoita olisi myös mahdollista katsoa ennen työtehtävään opettelua, ja tämä mahdollisesti vähentää kysymisen sekä toiston määrää. Työohjeet videomateriaalin muodossa koettiin käytännöllisemmiksi kuin nyt käytössä olevat kuvalliset työohjeet. Haasteena koettiin videoihin pääsy suoraan tuotannosta esimerkiksi mobiililaitteella sekä materiaalin ylläpito.

Työntekijöiden osaamisen taso voi vaihdella tehtaan sisäisesti hyvinkin paljon, riippuen henkilön työkokemuksesta. Perehdyttämisen tasotestit voitaisiin viedä koko tehtaan henkilökunnan läpi, ja muodostaa näistä taulukko josta nähdään heti paikallaolevien osaamistaso. Tästä olisi apua erityisesti loma-ajalla, kun kohdataan teknisiä haasteita laitteiden kanssa.

Henkilörekisterin ylläpidossa tulee huomioida 25.5.2018 uudistuva tietosuoja-asetus (General Data Protection Regulation, GDPR). Tietosuoja-asetusta sovelletaan lähtökohtaisesti kaikkeen henkilötietojen käsittelyyn. GDPR:n mukaan työnantajan tulee kirjata kaikki käytössä olevat rekisterit, jotka sisältävät henkilötietoja. Kaikessa toiminnassa tulee noudattaa asetuksen yleisiä tietosuojaperiaatteita. Periaatteen mukaan henkilötietoja saa kerätä vain asetuksen määrittämällä perusteilla ja niitä saa hyödyntää vain siihen tarkoitukseen kun tiedot on kerätty. Lisäksi tietoja tulee kerätä vain niin vähän, kun se on tarpeellista työnantajavelvoitteista huolehtimiseksi. (Tuote- ja palvelukaupan yhdistys Etu 2018, viitattu 7.4.2018; Tietosuoja 2018, viitattu 7.4.2018.)

7.3 Digitalisaation nykyinen käyttö

Nykyisellään digitalisaation antamia mahdollisuuksia käytetään vaihtelevasti. Pääosin digitaalisina apuvälineinä haastatteluissa pidettiin sisäistä intranettiä, sieltä löytyviä esityksiä, materiaaleja ja työohjeita sekä perinteistä Excel-perehdytysrunkoa.

Yrityksellä on olemassa verkkoalusta Pipeschool, (Pipeschool 2018, viitattu 22.2.2018) jossa opetetaan tuotteiden perustietoja ja käyttöominaisuuksia. Pipeschool tarjoaa lyhyitä oppitunteja tuotteista ja yrityksestä, ja jokaisesta oppitunnista suoritetaan leikkimielinen lopputesti. Pipeschooliin voi rekisteröityä myös asiakkaana, joten alustana Pipeschoolin käyttö perehdytykseen voi olla haasteellinen ellei sisältöä voida jakaa osin salaiseksi ja ainoastaan sisäiseen käyttöön. Vaikka Pipeschoolin sisältö on suunnattu asiakkaille, sitä hyödynnetään jo tällä hetkellä toimihenkilöiden perehdyttämiseen.

Kaikilta haastateltavilta tuli kiitettävästi kehitysehdotuksia digitalisaation saattamisesta perehdytystyöhön. Seuraavassa osiossa esitetään kehitysehdotuksia ja ideoita, miten nykyistä prosessia voitaisiin parantaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa esitetään kehitysehdotukset toimeksiantajalle perehdytyksen parantamiseen. Koska tutkielmassa oli tarkoituksena tutkia perehdytyksen kehittämistä digitalisaation avulla nykyaikaiselle tasolle, ovat monet ideoista kehitetty yhteistyössä yrityksen IT-ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyön tekijä on koordinoanut tapaamiset ja koonnut muistiinpanot sekä kehitysehdotukset tähän opinnäytetyön osioon. Kehitysehdotukset on toimitettu toimeksiantajalle opinnäytetyön ohessa erillisenä liitteenä. Koska kehitysehdotukset voivat sisältää yrityksen sisäistä tietoa, niitä avataan tässä raportissa siten kuin yrityksen edustajan kanssa on sovittu.

8.1 Materiaalin hajasijoittuneisuus ja perehdytyksen työtila

Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma on "Perehdytyksen työtila" tai "Henkilöstön käsikirja" tyylinen sisäinen wikisivusto, joka kokoaa kaiken tarvittavan materiaalin yhteen paikkaan. Tämän suunnittelussa voidaan ottaa mallia jo tehdystä toimintakäsikirjasta. Wikisivuston ideana olisi, että etusivulle linkitetään kaikille yhteiset materiaalit, ja jokaisella toimipaikalla on olemassa oma alisivustonsa. Tietoturvasuhteiden voidaan ottaa tässä huomioon, koska käyttäjille voidaan ylläpitäjän puolesta myöntää tai evätä pääsy eri sivustoille. Sivusto sisältäisi kaiken oleellisen tiedon työntekijälle yrityksessä työskentelyyn. Sivuston rakentamisen jälkeen määritetään päivitysvastuut, ja uuden tiedon hyväksymiseen tarvitaan vähintään kaksi ihmistä. Näin varmennetaan että tieto on oikeellista ennen julkaisua. Tämän jälkeen jaetaan tieto uudesta sivusta sitä tarvitseville. Tämä kehitysidea on luonteeltaan hyvin laaja, ja sen rakentaminen vaatii henkilöstöresurssia joka kokoaa kaiken tiedon yhden sivuston alle.

Wikisivuston suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, jotta siitä saadaan mahdollisimman toimiva ja helposti käytettävä. Tämän kaltaisen sivuston rakentaminen auttaisi organisaatiota kokoamaan yhteen paikkaan muitakin koko henkilöstöä koskevia etuuksia, toimintamalleja ja yleisiä ohjeita. Koska yrityksellä on olemassa jo ajatus henkilöstön "käsikirjasta" saadaan siitä pohja ja sisällysluettelo wikisivustolle.

Sivuston rakenne voi koostua esimerkiksi seuraavista:

- Konsernista

- Henkilöstöstä
- Viestinnästä (yleinen sekä ohje sosiaalisen median käyttöön)
- Matkustus ja edustus
- Työhyvinvointi
- Työsuojaus
- Erilaiset yleiset ohjeistukset

8.2 Perehdytysaikataulun automatisointi ja muistutus

Jokaisella tehtaalla oli haasteena perehdytyksen aikataulun muistaminen, ja joissakin tapauksissa perehdytyksen tarkistuksen aikajänne on saattanut venyä suhteellisen pitkäksi. Yksinkertaisimmillaan ratkaisu on sopia uuden työntekijän kanssa ensimmäisen päivän aikana perehdytyksen tarkistushetken sopiminen. Tämä voidaan sopia yhden tai kahden viikon sisällä. Tarkistushetkellä käydään läpi perehdytysrunko, avoimet asiat ja kysellään perehdytyksen etenemisestä. Tarkistushetkiä voidaan sopia saman tien useampi, mikäli toimenkuva niin vaatii. Tärkeintä on, että tapaaminen sovitaan heti, ja että tapaamisen ajankohdasta pidetään kiinni.

Muistin tueksi on yrityksen sisäisessä intranetissä mahdollista rakentaa aktiivisuutta vaativa lomake, jossa voidaan määritellä työtehtävät, työtehtävään perehdyttävä ja aikataulu. Tämä lomake on mahdollista piilottaa muilta henkilöiltä, joten perehdytys suunnitelmaa eivät näe kuin asianomaiset. Henkilölle, joka on valittu toiminnon perehdyttäjäksi, järjestelmä lähettää sähköpostin ”sinut on valittu perehdyttäjäksi tehtävään X, perehdytys tulee suorittaa aikaan Y mennessä”. Kun perehdytys tehtävään on tehty, kuitataan tämä perehdytettävän kanssa yhdessä tehdyksi. Tästä voisi lähteä vielä esimiehelle kiittäminen, että tehtävä on suoritettu, tai kiittaukset voidaan tarkistaa perehdytystarkistuksen yhteydessä. Tämän kaltainen sähköinen lomakejärjestelmä keräisi yritykselle tiedot perehdyttämistä suoraan järjestelmään, mutta on rakenteeltaan raskas ja vaatii suhteellisen paljon työtä sisällön rakentamiseksi. Kun tiedot ovat kaikkien käyttämässä intranetissä, ei ole vaaraa että tiedot jäävät yksittäisen henkilön koneelle. Yrityksessä on samankaltainen toiminto jo käytössä, joten tämä toimintamalli on todettu hyväksi ja toimivaksi. Kun pohjatyö on tehty hyvin, lopullinen käyttö helpottaa perehdytysrungon rakentamista ja aikataulun suunnittelua. Haasteena tässä kehitysideassa on henkilöresurssi, joka kokoaa tarvittavat tiedot yhteen.

8.3 Digitaalinen oppimisympäristö olemassa olevalla pohjalla

Yrityksellä on jo olemassa verkkoalusta, jota voidaan hyödyntää – Pipeschool. Pipeschooliin tulisi rakentaa sisäiseen käyttöön soveltuva perehdytykseen liittyvä kokonaisuus, jonka henkilö voi käydä itsenäisesti läpi ennen työsuhteen alkua tai ensimmäisinä päivinä ohjatusti. Yritykselle voidaan tehdä esimerkiksi arvoista ja kulttuurista kertova esitys, jonka jälkeen tehdään leikkimielinen testi kulttuurin sisäistämisestä. Testin läpäissyt henkilö saa itselleen tulostettavan diplomin. Kehitystyön aikana tarve selkeni muun muassa seuraaville oppitunneille:

- Organisaatiorakenne, yritysesittely (lyhyt versio).
- Kulttuuri ja arvot
- Historia
- Oivallustoiminta
- ”Näin meillä tehdään” – oppitunti yleisesti pelisäännöistä
- Työturvallisuus
- Tehdasesittelyvideot/esitykset

Pipeschoolin etuna on, että sinne voi rekisteröityä jo ennen työsuhteen alkua, ja oppitunnit ovat suoritettavissa ilman yrityksen sisäisiä tunnuksia. Ennen oppituntien rakentamista on tärkeää miettiä, mitkä osiot perehdytyksestä kannattaa viedä verkkoympäristöön.

8.4 Onboarding

Kun oppitunnit on luotu Pipeschooliin, voidaan ottaa käyttöön toinen ehdotus joka liittyy henkilön sitouttamiseen ennen työsuhteen alkua; Tutkimuksessa esitetty onboarding.

Kuten kaikki perehdytysmateriaali, myös onboarding-vaihe tulee aloittaa suunnittelulla. Työyhteisössä on hyvä miettiä, millä keinoin uuden työntekijän sopeutumista on mahdollista edistää. Tietopaketin tulee olla tarpeeksi kevyt, että siihen voi itsenäisesti tutustua. Sopiva määrä informaatiota vähentää epävarmuutta ja auttaa työntekijää lähestymään ensimmäistä työpäiväänsä hyvällä ja rennolla otteella. (Willgren 2017, viitattu 11.3.2018.)

Ehdotus Onboarding-vaiheen aloitukseen: Kaikille uusille työntekijöille lähetetään ennen työsuhteen alkua ”Tervetuloa taloon” sähköpostikirje, joka sisältää ohjeistuksen Pipeschooliin liittymisestä. Työntekijää voidaan ohjeistaa käymään etukäteen päätetyt oppitunnit läpi ennen ensimmäistä työpäivää, esimerkiksi kulttuuri, arvot ja yhteiset pelisäännöt. Esimiehen ja uuden työntekijän tulisi kuitenkin käydä opitut asiat vielä kevyesti läpi, jotta varmennetaan tiedon sisäistäminen. Tärkeää on, ettei oppimista jätetä pelkästään työntekijän omalle vastuulle. Kun kaikki oppitunnit on suoritettu, voisi uusi tulokas saada jonkun pienen tunnustuksen, esimerkiksi ”Paipilaiffarin ajokortin”.

Ajatuksena edellä mainituissa on, että nämä muodostaisivat yhdessä digitaalisen oppimisympäristön, jossa perehdytettävä käy itsenäisesti tai perehdyttäjän kanssa materiaaleja läpi. Tärkeää on huomioida että verkkomateriaaliin tutustumiseen järjestetään aikaa uudessa perehdytys suunnitelmassa.

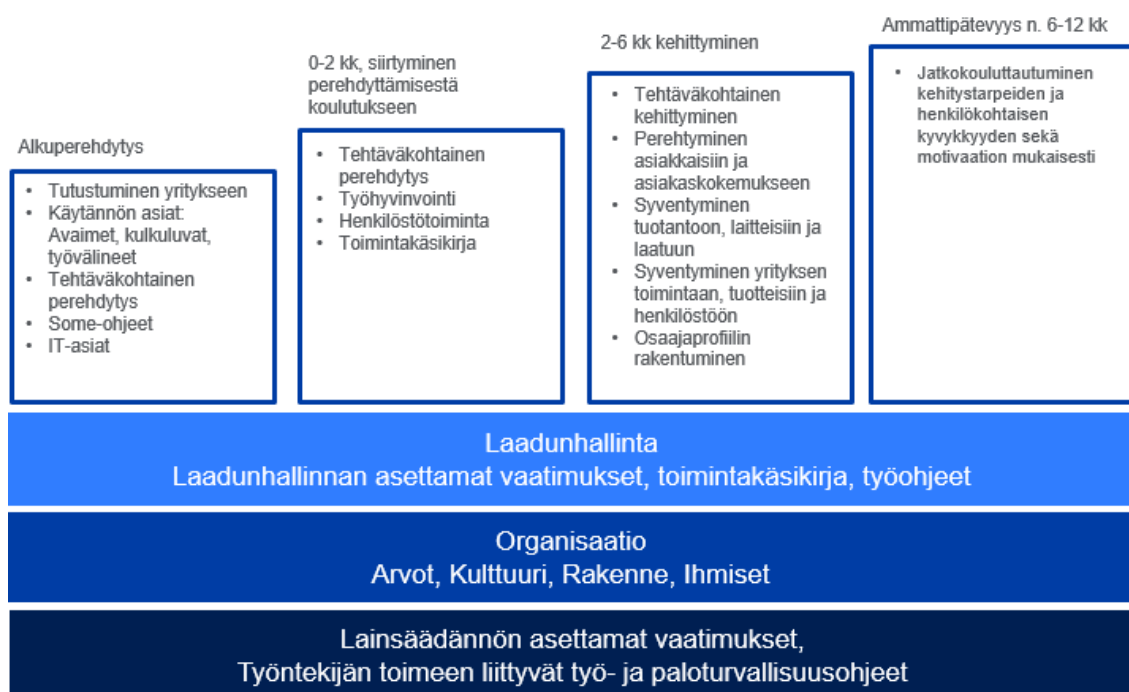
8.5 Portaat Paipilaiffariksi

Haastatteluissa ilmeni myös tarvetta ohjeistukselle, jossa on määritelty mitä henkilön tulee tietää yrityksestä missäkin vaiheessa työuraa Pipelifella. Tämä korostuu niissä toimipaikoissa, joissa työntekijöitä voidaan palkata sekä lyhytaikaiseen sesonkiapuun, että pidempiaikaisiin määräaikaisiin tai vakituisiin työsuhteisiin. Yhden haastattelun aikana saimme idean ”perehdytyksen portaista”. Tämän idean tarkoituksena on, että perehdytystä porrastetaan joko työsuhteen pituuden tai luontoisuuden mukaiseksi. Tärkeää on huomioida, että mikä on työntekijälle oleellista tietoa missäkin vaiheessa työsuhdetta. Portaat rakentuisivat organisaatiossa määritetyn perustan päälle. Perusta tarkoittaa kaikkia niitä tietoja ja taitoja, jotka jokaisen työntekijän halutaan omaksuvan. Perusta koostuu esimerkiksi seuraavista:

- Lainsäädännön asettamat vaatimukset, työntekijän toimeen liittyvät työ- ja paloturvallisuusohjeet
- Organisaatio; Arvot, kulttuuri, rakenne, ihmiset
- Laadunhallinta; Laadunhallinnan asettamat vaatimukset, toimintakäsikirja, työohjeet

Perustan päälle rakentuu henkilön integroituminen työyhteisöön perehdytys suunnitelman avulla. Portaikko on sidonnainen aikaan, ja rakentuu lopulliseen muotoonsa henkilökohtaisten tavoitteiden

ja työnkuvauksen perusteella. Alkuperehdytyksellä tarkoitetaan kuviossa aikaa rekrytoinnista ensimmäisiin päiviin ja viikkoihin yrityksessä, sisältäen onboarding-vaiheen. Seuraavalla asteikolla tapahtuu tarkempi tutustuminen yritykseen, tehtäviin, laitteisiin, tuotantoon ja samalla siirretään perehtymisestä henkilön kokonaisvaltaiseen kouluttamiseen. Kehittymisvaiheessa henkilö syventyy määriteltyihin tehtäviin, yrityksen toimintaan ja henkilöstöön, sekä ottaa mahdollisesti uusia tehtäviä ja vastuita. Viimeisellä tasolla henkilölle on muodostunut osaajaprofiili, ja häntä voidaan jatkokouluttaa henkilökohtaisten kehitystarpeiden, kyvykkyyden ja oman motivaation mukaisesti. Kuvio on ohjeellinen, koska porrastuksen sisältö rakentuu osin tehtäväkuvauksen mukaan, ja tehtäväkuvaukset on luotava siellä missä työ tehdään.



Kuvio 5. Ehdotusesimerkki perehdyttämisen portaista

9 POHDINTA

Sekä Sydänmaanlakka (2012, 234) että Viitala (2014,9) toteavat, että organisaatioiden toiminnan perusedellytys on hyvinvoivassa, motivoituneessa henkilökunnassa. Yritystoiminnan tehokkuus on henkilöstön varassa, ja henkilöstöstä riippuu miten organisaation perustehtävä tai strategia toteutuu (Viitala 2014, 9.) Henkilöstö osana yrityksen menestystä korostuu myös tässä tutkimuksessa. Yritykset, jotka näkevät henkilöstönsä voimavarana todennäköisesti myös menestyvät paremmin. Hyvin koulutettu ja motivoitunut työntekijä on sitoutunut yritykseen, ja omalla toiminnallaan edistää yrityksen menestystä. Hyvin hoidetulla perehdyttämällä on suora yhteys henkilön motivaatioon, toiminnan laatuun ja yleiseen työssä viihtyvyyteen. Digitaaliset työkalut vapauttavat perehdyttäjän muistille tilaa ja ohjaavat toimintaa. Näin voidaan parhaillaan vähentää virheitä ja lisätä tehokkuutta suoraan sinne missä tarve on – työn ääreen.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia digitalisaation hyödyntämisestä kohdeyrityksen perehdytyksessä. Teknologia kehittyy huimaa vauhtia, ja yritysten täytyy pysyä perässä. Samalla digitalisaatio avaa ovia, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa ja perehdyttämisessä. Perehdyttämisen kehittäminen on opinnäytetyön aiheena hyvin perinteinen, mutta tässä työssä uutta näkökulmaa on haettu digitalisaation ja henkilöstöjohtamisen avulla. Kun tutkitaan perehdytystä näiden aiheiden läpi, päästään äkkiä ulos perinteisestä perehdyttämisen määritelmästä. Monesti perehdytyksellä tarkoitetaan työsuhteen alkujaksoa, jonka aikana käydään läpi lainsäädännön määrittelemät perustoiminnot ja tehtäväkuvaukset. Tutkielman aikana tutustuin käsitteeseen onboarding, jolla tarkoitetaan henkilön sitouttamista työyhteisöön jo ennen työhön astumista. Koen, että toimeksiantajayritykselle onboarding käsite istuu hyvin, koska sitä löytyy jo nykyisellään yrityksen rekrytointiprosessista.

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta, ja olen saanut heiltä monenlaista tukea opinnäytetyön aikana. Yritys ja siellä vallitseva kulttuuri oli minulle entuudestaan tuttua, ja koin että siitä oli minulle työn suorittamisessa etua. Tämän kaltaisen tutkimustyön tekeminen oli minulle ensimmäinen laatuaan, ja työn aikana koin haasteelliseksi tutkimuksen rajauksen ja aiheen moniulottuvuuden. Laadukasta lähdemateriaalia oli myös saatavilla paljon. Mielenkiintoiseksi viitekehyksen rakentamisessa koin sen, kuinka kokonaisvaltainen prosessi uuden työntekijän taloon tuleminen voi olla.

Tutkimuksessa tehtiin myös haastatteluja. Haastatteluiden tarkoitus oli syventää tietämystä yrityksen perehdytysprosessista tehdasympäristössä. Jos haastattelut olisi suoritettu toimihenkilöille, joille eri digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen on arkipäiväistä, olisivat haastattelutulokset olleet luultavasti hyvin erilaisia.

Digitalisaatiota on tässä työssä tutkittu pääosin hyötyjen ja etujen kannalta, mutta täytyy huomioida että siitä voi olla myös haittaa: Jokainen toiminto, joka digitalisoidaan, tulisi lähtökohtaisesti muuttua helpommaksi. Digitalisoitumisesta voi tulla haittatekijä, jos sen käyttäminen edellyttää suurempaa työmäärää tai esimerkiksi yhteydet eivät toimi odotetulla tavalla. Pääosin digitalisaatio helpottaa työskentelyä, mutta liian nopea muutos voi myös rasittaa työntekijöitä. Myös laitteiden saatavuus ja yleinen digiosaamisen taso täytyy huomioida – henkilökunnan on hyvä saada käyttää tarvittaessa aikaa uusien digitaalisten välineiden oppimiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että parhaimmillaan digitalisaation hyödyntäminen perehdytysprosessissa vapauttaa aikaa, helpottaa ja tehostaa perehdytysprosessia, toimii apuvälineenä kulttuurin luomisessa ja auttaa eri perehdytysvaiheiden raportoisessa. Digitaalisuus mahdollistaa myös työntekijälle uuden vastuullisemman roolin omassa perehtymisessään. Täytyy kuitenkin huomioida, että mikään verkko-oppimisalusta ei voi korvata työkaverin tai esimiehen antamaa tukea työn tekemiselle. Tutkimusta aloittaessani oli selvää, että työllä haetaan nimenomaan arkea helpottavia tekijöitä, eikä yritetä korvata esimiestyötä. Opinnäytetyön kehitysehdotuksissa mainitun digitaalisen verkkoympäristön rakentaminen voi viedä yritykseltä aikaa, mutta hyvin tehtynä palkitsee pitkällä aikavälillä.

Kaiken kaikkiaan olen opinnäytetyöhön tyytyväinen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia kohdeyrityksen perehdytysprosessin kehittymistä tutkimuksessa ilmenneiden kehitysideoiden perusteella. Samoin olisi mielenkiintoista tutkia, miten onboarding-vaiheen käyttöönotto vaikuttaa uuden työntekijän sitoutuneisuuteen.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen Aikakauskirja, 2, 2015. Viitattu 31.12.2017, <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>

Arcusys 2016. Perinpohjaista perehdytystä digitaalisuutta hyödyntäen. Julkaistu 1.6.2016. Viitattu 4.1.2018, <https://www.arcusys.com/web/fi/blogi/perinpohjaista-perehdytysta-digitalisuutta-hyodyntaen>

Bass, B. & Avolio, B. 1993. Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly 1993. Viitattu 24.3.2018, web.b.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=af2ba4e8-c8d8-4069-ab4c-5304caa9bdb6%40sessionmgr104

Great Place to Work 2018. Suomen parhaat työpaikat: Keskisuuret organisaatiot. Viitattu 22.2.2018, <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyoepaikat-listat>

Great Place to Work 2012. Olet tervetullut ja odotettu – perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. Viitattu 7.4.2018, <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoepaikoissa>

Haonperä, J. 2016. Kolme vinkkiä uuden työntekijän perehdyttämiseen verkossa. Clouddriven 1.6.2016. Viitattu 4.1.2018, <http://www.clouddriven.fi/blogi/kolme-vinkkia-uuden-tyontekijan-perehdyttamiseen-verkossa/>

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2017. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Kolmas painos. Helsinki: Talentum

Itewiki 2018. Movenium. Oikein tehty perehdytys parantaa työturvallisuutta. Viitattu 4.1.2017, <https://www.itewiki.fi/julkaisu/oikein-tehty-perehdytys-parantaa-tyoturvallisuutta>

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Kemianteollisuus 2017. Mia Siltala, Pipelife Finland Oy: Vapauden kanssa tulee aina vastuu. Viitattu 12.3.2018, <http://www.kemianteollisuus.fi/fi/uutishuone/uutiset/mia-siltala-pipelife-finland-oy-vapauden-kanssa-tulee-aina-vastuu/>

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva

Kinnunen, A. 2015. Miten sinä määrittelet digitalisaation. 3.11.2015, viitattu 7.1.2018, <https://www.tivi.fi/Kumppanit/Sofigate/miten-sina-maarittelet-digitalisaation-6062335>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy

Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Viitattu 7.4.2018, <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Toinen painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY

People Matters 2017. How digital is changing employee onboarding. Viitattu 11.3.2018, https://www.peplematters.in/article/campus-recruitment/how-digital-is-changing-employee-onboarding-15553??utm_source=peplematters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learnings-of-the-day

Pipelife Finland Oy 2017a. Yritysesittely. Viitattu 31.12.2017, <http://www.pipelife.fi/fi/pipelife-finland/Pipelife-Finland.php>

Pipelife Finland Oy 2017b. Arvot. Viitattu 31.12.2017, <http://www.pipelife.fi/fi/pipelife-finland/arvot.php>

Pipelife Finland Oy 2017c. Laatu järjestelmä. http://www.pipelife.fi/fi/Laatu/laatu_ja_ymparisto.php

Pipelife Finland Oy 2018. Lehdistö tiedote. Viitattu 22.2.2018, <http://www.pipelife.fi/media/fi/news/2018/Lehdistotiedote-PipelifeSuomentoiseksiparastypaikka-17.2.2018.pdf>

Pipelife Finland Oy 2011. Lehdistö tiedote. Viitattu 12.3.2018, http://www.pipelife.fi/media/fi/Lehdistotiedotteet/Lehdistotiedote_Pipelife_finland26522011.pdf

Pipelife Finland Oy 2018. Sisäinen lähde. Viitattu 7.4.2018

Pipeschool 2018. Sähköinen oppimisympäristö. Viitattu 22.2.2018, <https://pipelife-academy.com/fi/>

Puro, J. 2015. Digitalisaatio nousee merkittäväksi kehitysaskeleeksi soveltamalla. Viitattu 7.1.2018, <https://digitalist.global/talks/digitalisaatio-nousee-merkittavaksi-kehitysaskeleeksi-soveltamaan/>

Roponen, S. 2008. Miten teillä hoidetaan digitaalinen henkilöstöhallinto. Viitattu 6.1.2018, <https://www.tivi.fi/blogit/2008-10-09/Miten-teill%C3%A4-hoidetaan-digitaalinen-henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto-3213161.html>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia 2.painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino OY

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Toinen korjattu painos. Turku: Hansaprint

Sitra 2017. Työelämäpalkinto 2017. Mistä on kyse? Viitattu 12.3.2018, <https://www.sitra.fi/hankkeet/tyoelamapalkinto/#mista-on-kyse>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Kahdeksas painos. Vantaa: Talentum Media Oy

Sympa 2017. Mobiilit HR-ratkaisut nopeuttavat arkisia rutiineja. Viitattu 6.1.2018, <https://www.sympa.com/fi/hr-ratkaisu/mobiili/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2017. EU:n tietosuojauudistus. Viitattu 7.4.2018, <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojauudistus.html>

Tuote- ja palvelukaupan yhdistys Etu 2018. GDPR - Työnantaja, tiedätkö velvoitteesi työntekijöiden henkilötietojen käsittelyssä? Viitattu 7.4.2018, <https://www.etu.fi/arkisto/gdpr-tyonantaja-tiedatko-velvoitteesi-tyontekijoiden-henkilotietojen-kasittelyssa.html>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 11.3.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu 2015. Opetus ja ohjaus. Viitattu 11.3.2018, <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 11.3.2018, https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuslaki 3.8.2002/738. Viitattu 11.3.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Törmänen, E. 2017. Digitaalinen perehdytys toimii työmailla – ”Työntekijät varmempia ja motivoituneita”. Tekniikka ja talous 7.9.2017. Viitattu 4.1.2018, <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/rakennus/digitaalinen-perehdytys-toimii-tyomailla-tyontekijat-varmempia-ja-motivoituneita-6674611>

Vainikainen, K. 2016. Miten digitalisaatiota tulisi lähestyä yrityksessä? Talentree 2016. Viitattu 6.1.2018, <http://www.talentree.fi/artikkelit/digitalisaatio-yrityksessa/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Willgren, M. 2017. Onboarding on parempaa kuin perehdytys. Viitattu 11.3.2018, <https://koodiystava.fi/onboarding-on-parempaa-kuin-perehdytys-e772418f052>

Ängeslevä, S. 2014. Level up – Työrutiinit peleiksi. Helsinki: Talentum

10 § Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon:

- 1) tapaturman ja muu terveyden menettämisen vaara kiinnittäen huomiota erityisesti kyseisessä työssä tai työpaikassa esiintyviin 5 luvussa tarkoitettuihin vaaroihin ja haittoihin;
- 2) esiintyneet tapaturmat, ammattitaudit ja työperäiset sairaudet sekä vaaratilanteet;
- 3) työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä;
- 4) työn kuormitustekijät;
- 5) mahdollinen lisääntymisterveydelle aiheutuva vaara;
- 6) muut vastaavat seikat.
(3.5.2013/329)

Jos työnantajalla ei ole 1 momentissa tarkoitettuun toimintaan tarvittavaa riittävää asiantuntemusta, hänen on käytettävä ulkopuolisia asiantuntijoita. Työnantajan on varmistuttava, että asiantuntijalla on riittävä pätevyys ja muut edellytykset tehtävän asianmukaiseen suorittamiseen. Työterveyshuollon asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden käytöstä sekä työpaikkaselvityksestä säädetään työterveyshuoltolaissa (1383/2001).

Työnantajalla tulee olla hallussaan 1 momentissa tarkoitettu selvitys ja arviointi. Selvitys ja arviointi on tarkistettava olosuhteiden olennaisesti muuttuessa ja se on muutenkin pidettävä ajan tasalla.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä selvityksen ja arvioinnin laatimisen kirjallisesta tai muusta todennettavissa olevasta muodosta, sisällöstä ja asian käsittelystä työpaikalla huomioon ottaen työnantajan toimiala, toiminnan luonne ja niihin liittyvät haitat ja vaarat sekä työpaikan koko.

11 § Erityistä vaaraa aiheuttava työ

Jos 10 §:ssä tarkoitettu työn vaarojen arviointi osoittaa, että työstä saattaa aiheutua erityistä tapaturman tai sairastumisen vaaraa, tällaista työtä saa tehdä vain siihen pätevä ja henkilökohtaisten edellytystensä puolesta työhön soveltuva työntekijä tai tällaisen työntekijän välittömässä valvonnassa muu työntekijä. Muiden henkilöiden pääsy vaara-alueelle on tarpeellisin toimenpitein estettävä.

Jos työstä tai työolosuhteista saattaa aiheutua raskaana olevalle työntekijälle tai sikiölle erityistä vaaraa, eikä vaaratekijää voida poistaa, työnantajan on pyrittävä siirtämään työntekijä raskauden ajaksi tälle sopiviin työtehtäviin.

12 § Työympäristön suunnittelu

Työympäristön rakenteita, työtiloja, työ- tai tuotantomenetelmiä taikka työssä käytettävien koneiden, työvälineiden ja muiden laitteiden sekä terveydelle vaarallisten aineiden käyttöä suunniteltaessa työnantajan on huolehdittava siitä, että suunnittelussa otetaan huomioon niiden vaikutukset työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen ja että ne ovat aiottuun tarkoitukseen soveltuvia. Vaarojen ja haittojen selvittämisessä ja arvioinnissa on noudatettava soveltuvin osin 10 §:n 1 momentin säännöksiä.

Suunnittelun yhteydessä on varmistettava, että suunniteltavana olevat olosuhteet tulevat vastaamaan tässä laissa asetettuja vaatimuksia. Järjestelyissä on tarvittaessa otettava huomioon vammaiset ja muut työntekijät, joiden työn tekeminen sekä terveyden ja turvallisuuden varmistaminen työssä muutoin edellyttää erityisiä toimenpiteitä.

Jos 1 momentissa tarkoitettu suunnittelu annetaan ulkopuolisen suunnittelijan tehtäväksi, työnantajan tulee antaa suunnittelijalle riittävät suunnittelun kohteena olevaa työpaikkaa koskevat tiedot.

14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista ja tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään ammattipätevyyden tunnustamisesta annetussa laissa (1093/2007) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa. (3.5.2013/329)

Ks. VNa nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006 ja VNa rakennustyötä tekevän sukeltajan pätevyydestä ja turvallisuussuunnitelmasta 1088/2011. L ammattipätevyyden tunnustamisesta 1093/2007 on kumottu L:lla ammattipätevyyden tunnustamisesta 1384/2015.

Haastattelut suoritettu yrityksen tehdasympäristöissä. Haastatteluihin osallistui yrityksen henkilöitä seuraavasti:

Haastattelu 1, Utajärven tehdas. 13.12.2017, haastatteluun osallistui neljä henkilöä

Haastattelu 2, lin tehdas. 14.12.2017, haastatteluun osallistui kaksi henkilöä

Haastattelu 3, Haaparannan tehdas. 19.12.2017, haastatteluun osallistui kaksi henkilöä

Avoin haastattelu

Perustiedot

1. Mikä tehdas kyseessä
2. Ketkä toimivat perehdyttäjinä

Perehdytysprosessi

1. Rekrytoinnista perehdytykseen – nopea kuvaus miten käytännössä toimitaan
2. Käydään läpi perehdytysprosessi
 - a. Kuvaile tyypillinen perehdytettävä
 - b. Monta henkilöä perehdytetään vuosittain?
 - c. Aikataulu – kauan perehdytys keskimäärin kestää
 - d. Käytetäänkö tarkistuslistaa (esim. excel jossa merkitty eteneminen)
 - e. Onko perehdytyskaava aina sama, vai muokkaantuuko perehdytettävän mukaan
 - f. Millä varmistetaan että perehdytettävä on saavuttanut tarvittavan tietotason?
 - g. Mitä perehdytyksessä on standardisoitu / mitä voidaan standardisoida?
 - h. Miten perehdytyksessä tuodaan esille yrityksen arvot ja kulttuuri?
3. Mitä hyvää on tällä hetkellä perehdytyksessä, mitä voitaisiin vielä kehittää?
 - a. Onko perehdytysaineisto helposti saatavilla?

Digitaalisuus

4. Mitä digitaalisia apuvälineitä käytätte perehtymisessä tällä hetkellä?
 - a) Ajatuksia, mitä osia perehdytyksestä voisi viedä digitaaliseen muotoon? Esim. Työturvallisuus ja muut perehdytysvideot
5. Vapaa sana